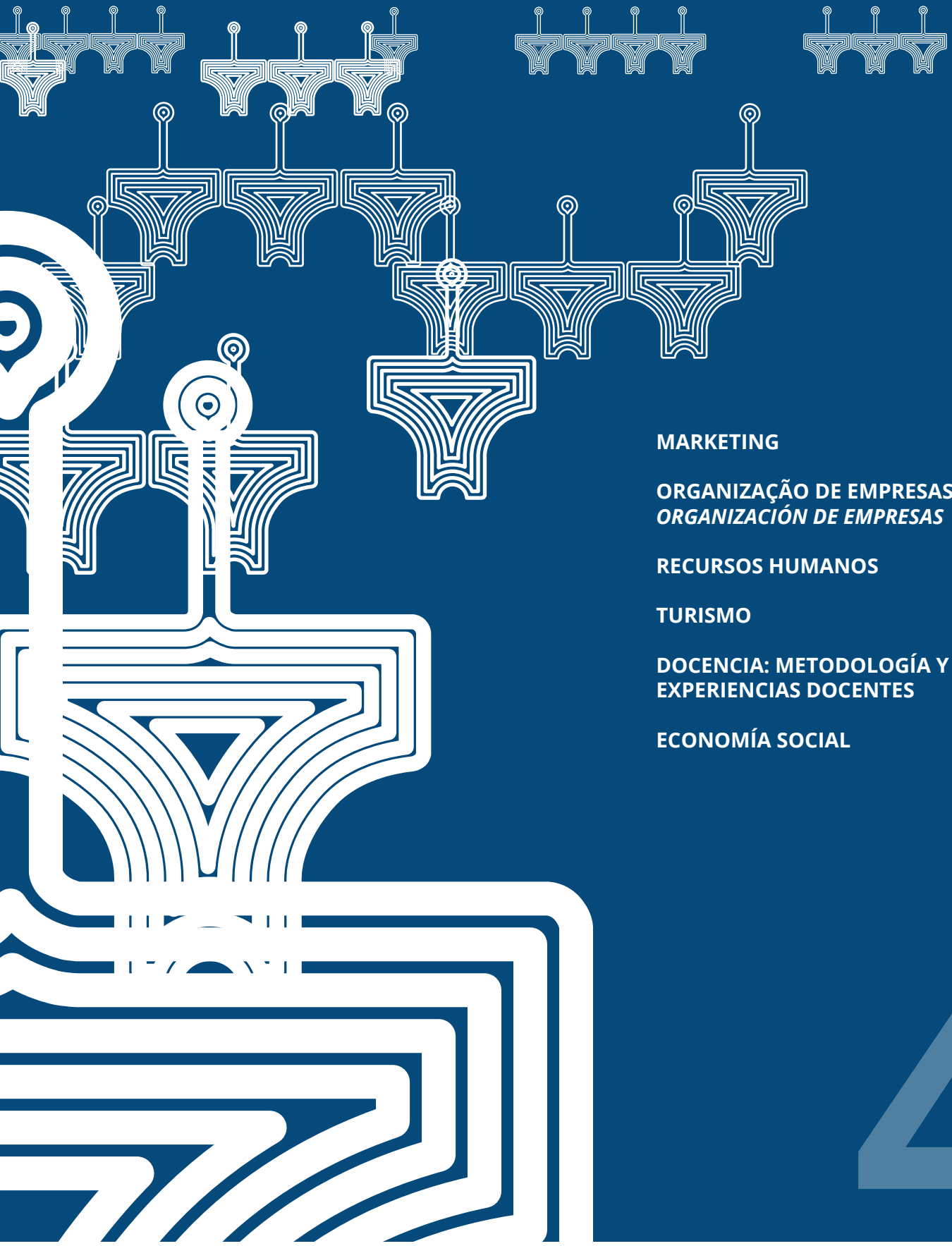


**MARKETING**

**ORGANIZAÇÃO DE EMPRESAS**
***ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS***

**RECURSOS HUMANOS**

**TURISMO**

**DOCENCIA: METODOLOGÍA Y EXPERIENCIAS DOCENTES**

**ECONOMÍA SOCIAL**

4 VOL.

**XXX** JORNADAS
Luso - Espanholas
de **GESTÃO CIENTIFíCA**

'**cooperação transfronteiriça:**
desenvolvimento e coesão territorial'

**5 a 8 FEV 2020** . Bragança

30

lusoespanholas2020.ipb.pt

livro de atas

livro de atas

livro de atas

libro de actas

libro de actas

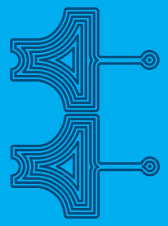
libro de actas

**XXX** JORNADAS
Luso - Espanholas
de **GESTÃO CIENTIFíCA**

'**cooperação transfronteiriça:**
desenvolvimento e coesão territorial'

**5 a 8 FEV 2020** . Bragança

**Bragança . 2020**



XXX

**Título | Título**
XXX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica.
*Cooperação transfronteiriça: desenvolvimento e coesão territorial*
**Livro de Atas**

XXX Jornadas Luso-Españolas de Gestión Científica.
*Cooperación transfronteriza: desarrollo y cohesión territorial*
**Libro de Actas**

**Editores | Editores**
Paula Odete Fernandes | UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança
Alcina Maria Nunes | UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança
Isabel Maria Lopes | UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança
João Paulo Ribeiro Pereira | UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança
João Paulo Ramos Teixeira | UNIAG, CeDRI, Instituto Politécnico de Bragança
Joaquim Agostinho Leite | Instituto Politécnico de Bragança
Jorge Manuel Afonso Alves | UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança
Nuno Adriano Baptista Ribeiro | UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança
Nuno Filipe Lopes Moutinho | Instituto Politécnico de Bragança
Mário Lino Barata Raposo | Universidade da Beira Interior
João José de Matos Ferreira | Universidade da Beira Interior
Helena Maria Batista Alves | Universidade da Beira Interior
Antonio Leal Millán | Universidad de Sevilla
Carmen Barroso Castro | Universidad de Sevilla
Antonio Navarro García | Universidad de Sevilla

**Coordenação e Edição Gráfica | Coordinación y Edición Gráfica**
Jacinta & Carlos Casimiro da Costa | Instituto Politécnico de Bragança

**Publicação | Publisher**
UNIAG | Instituto Politécnico de Bragança

**Data de Edição | Fecha de Edición**
dezembro | diciembre de 2020

**Morada | Address**
Campus de Santa Apolónia
5300-253 Bragança . Portugal
**lusoespanholas2020.ipb.pt**
jle2020@ipb.pt

**VOLUME IV**
**ISBN:** 978-972-745-280-4 | **URL:** http://hdl.handle.net/10198/23067

CC PT

**Comissão Organizadora | Comisión Organizadora**

Paula Odete Fernandes (Chair)
Alcina MariaNunes
Isabel Maria Lopes
João Paulo Ribeiro Pereira
João Paulo Ramos Teixeira
Joaquim Agostinho Leite
Jorge Manuel Afonso Alves
Nuno Adriano Baptista Ribeiro
Nuno Filipe Lopes Moutinho

**Secretariado | Secretaria**
Fátima de Jesus Henriques Silva
Sofia Aspeçada

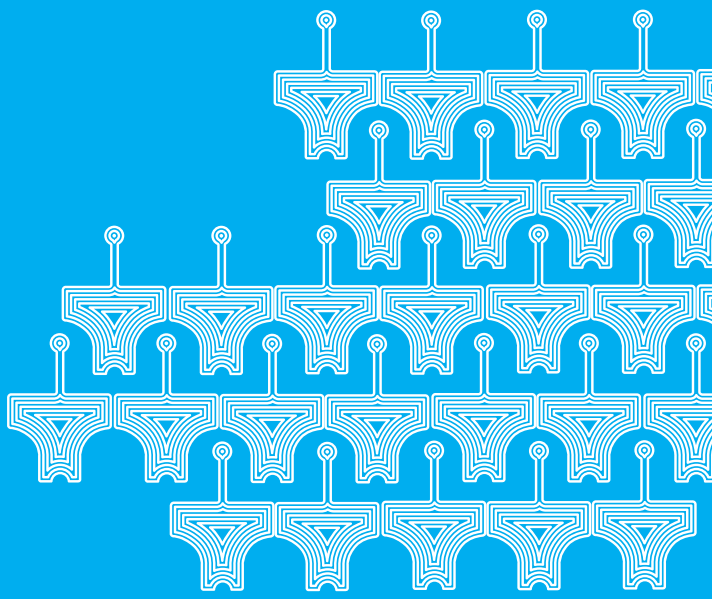
**Design | Diseño**
Carlos Sousa Casimiro da Costa
Jacinta Casimiro da Costa

**Video, Motion Graphics & Comunicação | Video, Motion Graphics y Comunicación**
Ferdinando José Silvestre da Silva
Nuno Nascimento
Sara Morgado

Financiado por UNIAG, unidade de I&D financiada pela FCT – Fundação para a ciência e a Tecnologia, Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, no âmbito do Projeto n.º UIDP/04752/2020.

patrocinadores

apoios



**Comissão científica**

**Presidente**
Mário Lino Barata Raposo | Universidade da Beira Interior

**Vice-Presidentes**
João José de Matos Ferreira | Universidade da Beira Interior
Helena Maria Batista Alves | Universidade da Beira Interior

**Secretário Geral**
Carla Fernandes | Universidade da Beira Interior

**Membros**
Adriano Azevedo Costa | Instituto Politécnico da Guarda
Agostinha Patrícia Silva Gomes | Instituto Politécnico do Cávado e Ave
Alcina Gaspar | Instituto Politécnico de Leiria
Alcina Maria Nunes | UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança
Alcino Couto | Universidade da Beira Interior
Alzira Maria Ascensão Marques | Instituto Politécnico de Leiria
Amândio Baia | Instituo Politécnico da Guarda
Amélia Marques | Instituto Politécnico de Setúbal
Amélia Pires | UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança
Ana Bela Teixeira | Instituto Politécnico de Setúbal
Ana Clara Borrego | Instituto Politécnico de Portalegre
Ana Daniel | Instituto Politécnico de Guarda
Ana Isabel Lopes | Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE)
Ana Maria Soares | Universidade do Minho
Ana Maria Sotomayor | Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
Ana Marta-Costa | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Ana Morais | Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG)
Ana Paula Matias | Universidade da Beira Interior
Ana Paula Rodrigues | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Anabela Almeida | Universidade da Beira Interior
Anabela Correia | Instituto Politécnico de Setúbal
Anabela Dinis | Universidade da Beira Interior
Anabela Maria Bello de Figueiredo Marcos | Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra
António Cardoso Marques | Universidade da Beira Interior
António Carrizo Moreira | Universidade de Aveiro
António João Nunes | Universidade da Beira Interior
António José Fernandes | Instituto Politécnico de Bragança
António Martins | Universidade de Coimbra
António Sousa | Universidade Évora
Arménio Rego | Universidade de Aveiro
Arminda Maria Finisterra do Paço | Universidade da Beira Interior
Arnaldo Coelho | Universidade de Coimbra
Artur Cristóvão | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Ascensão Braga | Instituto Politécnico da Guarda
Carla Alexandra Amado | Universidade do Algarve
Carla Marques | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Carlos Brito | Faculdade Economia da Universidade do Porto
Carlos Cabral Cardoso | Faculdade Economia da Universidade do Porto
Carlos Fonseca | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Carlos Machado dos Santos | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Carlos Marques | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Carlos Pinho | Universidade de Aveiro
Carlos Quelhas Martins | Instituto Superior Entre Douro e Vouga
Carlos Rouco | Academia Militar
Carmem Leal | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Catarina Alves | Instituto Politécnico da Guarda
Cátia Crespo | Instituto Politécnico de Leiria
Christopher Gerry | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Cidália Lopes | Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra
Cláudia Ribau | Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro
Clotilde Palma | Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
Conceição Ilda da Silva Gomes | Instituto Politécnico de Leiria
Constantino Mendes Rei | Instituto Politécnico da Guarda
Cristina Baptista | ISEG-Universidade de Lisboa
Cristina Estevão | Universidade da Beira Interior
Cristina Fernandes | Universidade da Beira Interior
Cristina Sá | Instituto Politécnico de Leiria
Daniela Marinho | Universidade da Beira Interior
Dina Miragaia | Universidade da Beira Interior
Elisa Figueiredo | Instituto Politécnico da Guarda
Elisabete Fernanda Mendes Duarte | Instituto Politécnico de Leiria
Elizabeth Kasteinholz | Universidade de Aveiro
Emerson Wagner Mainardes | Universidade da Beira Interior
Ermelinda Oliveira | Instituto Politécnico da Guarda
Fernanda Nogueira | ISCSP-Universidade de Lisboa
Fernando Ferreira | Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE)
Filipe Coelho | Universidade de Coimbra
Francisco Carreira | Instituto Politécnico de Setúbal
Francisco Vitorino Martins | Faculdade Economia da Universidade do Porto
Gabriela Silva | Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE)
Georgete Andraz | Universidade do Algarve
Gonçalo Poeta Fernandes | Instituto Politécnico da Guarda
Helena Alves | Universidade da Beira Interior/NECE
Helena Saraiva | Instituto Politécnico da Guarda
Ilídio Lopes | Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE)
Inês Lisboa | Instituto Politécnico de Leiria
Irina Golovanova | Academia Militar
Jacinta Moreira | Instituto Politécnico de Leiria
Joanna Santiago | ISEG-Universidade de Lisboa
João Ferreira | Universidade da Beira Interior/NECE

João Monteiro | Universidade da Beira Interior
João Mota | Instituto Superior de Economia e Gestão
João Pedro Oliveira | Universidade do Porto
João Pedro Pina Cordeiro | Instituto Politécnico de Setúba
João Rebelo | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
João Tomás | Instituto Politécnico de Setúbal
Jorge Casas Novas | Universidade Évora
José Alberto Fuinhas | Universidade da Beira Interior
José Carlos Alexandre | Instituto Politécnico da Guarda
José Carlos Pinho | Universidade do Minho
José de Campos Amorim | Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
José Guilherme Dantas | Instituto Politécnico de Leiria
José Luís Pereira Martins | Instituto Politécnico de Leiria
José Manuel Santos | ISEG-Universidade de Lisboa
José Ramos Pires Manso | Universidade da Beira Interior
José Rebelo | Instituto Politécnico de Setúbal
Júlia Fonseca | Instituto Politécnico de Leiria
Leonor Ferreira | Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa
Lígia Febra | Instituto Politécnico de Leiria
Lúcia Rodrigues | EEG-Universidade do Minho
Luís Farinha | Instituto Politécnico de Castelo Branco
Luís Lourenço | Universidade da Beira Interior
Luísa Carvalho | Universidade Aberta
Manuel Luís Tibério | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Manuela Sarmento | Universidade Lusíada
Maria Antónia Jesus | Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE)
Maria de Fátima David | Instituto Politécnico da Guarda
Maria do Céu Ferreira Gaspar Alves | Universidade da Beira Interior
Maria Eduarda Silva Teixeira Fernandes | Instituto Politécnico de Leiria
Maria Eduarda Soares | ISEG-Universidade de Lisboa
Maria Elisabete Duarte Neves | Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra
Maria João Machado | ECEO – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Maria José Aguilar Madeira Silva | Universidade da Beira Interior
Maria José Rainho | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Maria José Valente | Instituto Politécnico da Guarda
Maria Margarida Duarte | ISEG-Universidade de Lisboa
Maria Mosquera Conde | ISEG-Universidade de Lisboa
Maria Natário | Instituto Politécnico da Guarda
Mário José Batista Franco | Universidade da Beira Interior
Mário Raposo | Universidade da Beira Interior/NECE
Mário Sérgio Teixeira | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Marta Silvério | Universidade de Évora
Neuza Ribeiro | Instituto Politécnico de Leiria
Nuno Ribeiro | UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança
Nuno Teixeira | Instituto Politécnico de Setúbal
Odete Pereira | Instituto Politécnico de Setúbal
Orlando Manuel M. Marques de Lima Rua | Instituto Politécnico do Porto
Patrícia António | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Patrícia Quesado | Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
Paula Odete Fernandes | UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança
Paulo Alexandre Oliveira Duarte | Universidade da Beira Interior
Paulo Gonçalves Pinheiro | Universidade da Beira Interior
Paulo Neto | Universidade de Évora
Paulo Neves | Universidade do Algarve
Paulo Silveira | Instituto Politécnico de Setúbal
Pedro Dominguinhos | Instituto Politécnico de Setúbal
Pedro Marques Silva | Universidade da Beira Interior
Ricardo Rodrigues | Universidade da Beira Interior
Rui Alberto de Freitas Martins | Instituto Politécnico de Leiria
Rui Robalo | Instituto Politécnico de Santarém
Rute Abreu | Instituto Politécnico da Guarda
Sérgio Pereira dos Santos | Universidade do Algarve
Sónia Paula da Silva Nogueira | Instituto Politécnico de Bragança, Centro de Investigação em Ciência Política
Susana Margarida Faustino Jorge | Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Centro de Investigação em Ciência Política
Teresa Cristina Pereira Eugénio | Instituto Politécnico de Leiria
Teresa Felgueira | Instituto Politécnico da Guarda
Teresa Paiva | Instituto Politécnico da Guarda
Timothy Koehnen | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Vasco Eiriz | Universidade do Minho
Vítor Gabriel | Instituto Politécnico da Guarda
Vítor Lélio da Silva Braga | Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras do Instituto Politécnico do Porto
Zélia Maria da Silva Serrasqueiro | Universidade da Beira Interior

## Comisión científica

**Presidente**
Antonio Leal Millán | Universidad de Sevilla
Carmen Barroso Castro | Universidad de Sevilla

**Vicepresidentes | Secretario general**
Antonio Navarro García | Universidad de Sevilla

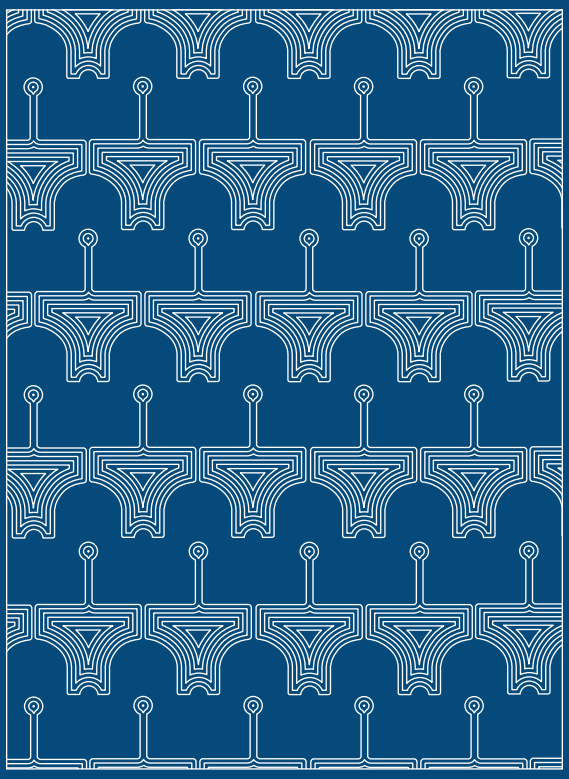
**Miembros**
Agueda Esteban Talaya | Universidad de Castilla La Mancha
Alfonso Rodríguez Sandiás | Universidad de Santiago de Compostela
Alfonso Vargas Sánchez | Universidad de Huelva
Alicia Rubio Bañón | Universidad de Murcia
Ana María Gutiérrez Arranz | Universidad de Valladolid
Ana Rosa del Águila Obra | Universidad de Málaga
Ángel Luis Meroño Cerdán |Universidad de Murcia
Ángela González Moreno | Universidad de Castilla La Mancha
Antonia García Parejo | Centro Universitario de Osuna, Universidad de Sevilla
Antonia Ruiz Moreno | Universidad de Granada
Antonio Aragón Sánchez | Universidad de Murcia
Antonio de la Torre Gallegos | Universidad de Sevilla
Antonio Leal Rodríguez | Universidad de Sevilla
Antonio Lobo Gallardo | Universidad de Sevilla
Antonio Montaño Valle | Universidad de Huelva
Antonio Padilla Meléndez | Universidad de Málaga
Arturo Rodríguez Castellanos | Universidad del País Vasco
Bartolomé Marco Lajara | Universidad de Alicante
Begoña Barreiro Fernández | Universidad de Santiago de Compostela
Belén Fernández-Feijóo Souto | Universidad de Vigo
Bernabé Escobar Pérez | Universidad de Sevilla
Blanca de Miguel Molina | Universidad Politécnica de Valencia
Brizeida Hernández Sánchez | Universidad de Salamanca
Carlos Chavarría Ortiz | Centro Universitario de Osuna, Universidad de Sevilla
Carlos Flavián Blanco | Universidad de Zaragoza
Carmen Camelo Ordaz | Universidad de Cádiz
Daniel Carrasco Díaz | Universidad de Málaga
Diego Quer Ramón | Universidad de Alicante
Domingo Ribeiro Soriano | Universidad de Valencia
Eduardo Vicens Salort | Universidad Politécnica de Valencia
Encarnación González Vázquez | Universidad de Vigo
Enrique Buch Gómez | Universidad de Vigo
Enrique Claver Cortés | Universidad de Alicante
Enrique Díez de Castro | Universidad de Sevilla
Enrique Martín Armario | Universidad de Sevilla
Ewa Bojar | Lublin University of Technology
Fátima Guadamillas Gómez | Universidad de Castilla La Mancha
Felipe Hernández Perlines | Universidad de Castilla La Mancha
Félix Velicia Martín | Universidad de Sevilla
Francesc Xavier Molina Morales | Universidad Jaume I de Castellón
Francisca Parra Guerrero | Universidad de Málaga
Francisco García Lillo | Universidad de Alicante
Francisco Javier Caro González | Universidad de Sevilla
Francisco Javier Landa Berceba| Universidad de Sevilla
Francisco Javier Llorens Montes | Universidad de Granada
Francisco Javier Martínez García | Universidad de Cantabria
Francisco José Saez Martínez | Universidad de Castilla La Mancha
Francisco Puig Blanco | Universidad de Valencia
Gabriela Ribes Giner | Universidad Politécnica de Valencia
Gema Albort Morant | Universidad de Sevilla
Gloria Parra Requena | Universidad de Castilla La Mancha
Gregorio Sánchez Marín | Universidad de Murcia
Guillermo Pérez-Bustamante Llander | Universidad de Oviedo
Hipólito Molina Manchón | Universidad de Alicante
Inés Küster Boluda | Universidad de Valencia
Jaime Ortega Gutiérrez | Universidad de Sevilla
Jesús Barrena Martinez | Universidad de Cádiz
Joaquín Alegre Vidal | Universidad de Valencia
Joaquina Laffarga Briones | Universidad de Sevilla
Jolanta Sloniel | Lublin University of Technology
José Alberto Díez de Castro | Universidad de Santiago de Compostela
José Álvarez-García | Universidad de Extremadura
José Ángel Miguel Dávila | Universidad de León
José Ángel Pérez López | Universidad de Sevilla
José Antonio Ariza Montes | Universidad Loyola de Andalucía
José Antonio Fraiz Brea | Universidad de Vigo
José Antonio Jiménez Quintero | Universidad de Málaga
José Carlos Sánchez García | Universidad de Salamanca
José Joaquín Céspedes Lorente | Universidad de Almería
José Luis Galán González | Universidad de Sevilla
José Luis Gascó Gascó | Universidad de Alicante
José Luis Hervás Oliver | Universidad Politécnica de Valencia
José Luis Miralles Quirós | Universidad de Extremadura
José María Gómez Gras | Universidad Miguel Hernández
José María Pérez Conde | Universidad de Sevilla
José Pla Barber | Universidad de Valencia
José Rodríguez Rodríguez | Universidad de Málaga
Josep Capó Vicedo | Universidad Politécnica de Valencia
Juan Alberto Aragón Correa | Universidad de Granada
Juan Antonio Marín García | Universidad Politécnica de Valencia
Juan Carlos Ayala Calvo | Universidad de La Rioja
Juan Gabriel Cegarra Navarro | Universidad Politécnica de Cartagena
Juan José García Machado | Universidad de Huelva

Juan José Jiménez Moreno | Universidad de Castilla La Mancha
Juan Llopis Taverner | Universidad de Alicante
Juan Ramón Oreja Rodríguez | Universidad de La Laguna
Julio García del Junco | Universidad de Sevilla
Laura Esteban García | Universidad Loyola Andalucía
Lázaro Rodríguez Ariza | Universidad de Granada
Leonor González Menorca | Universidad de La Rioja
Lourdes Cauzo Bottala | Universidad de Sevilla
Luis Otero González | Universidad de Santiago de Compostela
Luis Ángel Guerras Martín | Universidad Rey Juan Carlos
Luis Tomás Díez de Castro | Universidad Rey Juan Carlos
Macario Cámara de la Fuente | Universidad de Jaén
Manuel Cabanes Fuentes | Universidad Loyola de Andalucía
Manuel González Rendón | Universidad de Sevilla
Manuel Guisado Tato | Universidad de Vigo
Manuel Martínez Carballo | Universidad de A. Coruña
Manuel Parras Rosa | Universidad de Jaén
Manuel Villasalero Díaz | Universidad de Castilla La Mancha
María de la Cruz del Río-Rama | Universidad de Vigo
María del Mar Fuentes Fuentes | Universidad de Granada
María del Mar Miralles Quiros | Universidad de Extremadura
María del Rosario de Miguel Molina | Universidad Politécnica de Valencia
María del Val Segarra Oña | Universidad Politécnica de Valencia
María Dionisia Elche Hortelano | Universidad de Castilla La Mancha
María Isabel Barba Aragón | Universidad de Murcia
María Isabel Blanco Dopico | Universidad de Santiago de Compostela
María Isabel Sánchez Hernández | Universidad de Extremadura
María Jesús Hernández Ortiz | Universidad de Jaén
María José Camargo Fernández | Centro Universitario de Osuna, Universidad de Sevilla
María José Montero Simó | Universidad Loyola de Andalucía
María José Sanzo Pérez | Universidad de Oviedo
María Mercedes Úbeda García | Universidad de Alicante
María Reyes González Ramírez | Universidad de Alicante
María Teresa del Val Núñez | Universidad de Alcalá de Henares
Mariano Nieto Antolín | Universidad de León
Marta Peris Ortiz | Universidad Politécnica de Valencia
Mercedes Ruiz Lozano | Universidad Loyola de Andalucía
Mireia Valverde Aparicio | Universidad Rovira i Virgili
Pedro Manuel García Villaverde | Universidad de Castilla La Mancha
Ramón Sabater Sánchez | Universidad de Murcia
Ramón Valle Cabrera | Universidad Pablo Olavide
Raquel Sanz Valle | Universidad de Murcia
Ricardo Chiva Gómez | Universidad Jaume I de Castellón
Ricardo Hernández Mogollón | Universidad de Extremadura
Rocio Caro Puro | Centro Universitario de Osuna, Universidad de Sevilla
Rocío de la Fuente Martín | Centro Universitario de Osuna, Universidad de Sevilla
Rodolfo Vázquez Casielles | Universidad de Oviedo
Santiago García González | Universidad de Huelva
Teodoro Luque Martínez | Universidad de Granada
Vicente Sabater Sempere | Universidad de Alicante
Yolanda Polo Redondo | Universidad de Zaragoza

Mensagem da
Secretária de Estado da Valorização do Interior
**Isabel Ferreira**

A Cooperação Territorial corresponde a um dos objetivos da Política de Coesão Europeia, destinando-se a reforçar, em articulação com as prioridades estratégicas da União Europeia, a execução de ações de desenvolvimento conjuntas e intercâmbios entre os agentes nacionais, regionais e locais, com o principal objetivo de encontrar soluções partilhadas nos mais diferentes domínios (saúde, investigação e educação, transportes ou energia sustentável).
Neste contexto, a similaridade dos desafios sociais e demográficos que caracteriza uma grande parte das regiões nacionais (e espanholas), oferece uma base sólida para desenvolver ações integradas e de colaboração, considerando também que, muitas vezes, o caminho para o sucesso poderá resultar da extensão da área de intervenção dos projetos a desenvolver para além das regiões definidas de forma administrativa, tendo em conta as chamadas áreas funcionais, e sempre aplicando políticas diferenciadas e adequadas a cada contexto. Em toda a linha de ação, deve também considerar-se a digitalização como um capacitador de inovação e produtividade, aumentando a competitividade e potencial de internacionalização.
Na perspetiva da Valorização do Interior, para a qual a cooperação inter-regional e transfronteiriça assumem especial importância, as áreas a privilegiar são aquelas que estão incluídas nas Estratégias de Especialização Inteligente, ou, mais concretamente, aquelas que tiverem uma relevância assinalável em cada um dos territórios considerados. Os desafios comuns identificados conjuntamente nas regiões de fronteira e a exploração das suas potencialidades de crescimento, são essenciais na estratégia da Valorização do Interior.
A investigação e a inovação são essenciais para responder às exigências societais e de mercado. As políticas de emprego local ou transfronteiriço permitem a aquisição de competências e políticas de mobilidade num número selecionado de setores de atividade.
A internacionalização está na base de um serviço integrado de aconselhamento de negócio.
A gestão de inovação conduz a formação específica em setores relevantes como as tecnologias digitais. A interoperabilidade de serviços públicos é da máxima importância, nomeadamente nos setores da educação, saúde, empreendedorismo e cultura. É igualmente relevante o planeamento, coordenação e implementação de melhores transportes públicos, a coordenação com programas de investimento regional, nacional ou europeu, e a manutenção de áreas naturais e da biodiversidade.
Em toda a linha de atuação, o papel dos agrupamentos de cooperação e eurorregiões é fundamental para o desenvolvimento de programas de coordenação nas diferentes fases: planeamento, implementação e comunicação.

REPÚBLICA PORTUGUESA
SECRETÁRIA DE ESTADO DA VALORIZAÇÃO DO INTERIOR



**Paula Odete Fernandes**
Coordenadora da Comissão Organizadora
das XXX JLE 20**20**

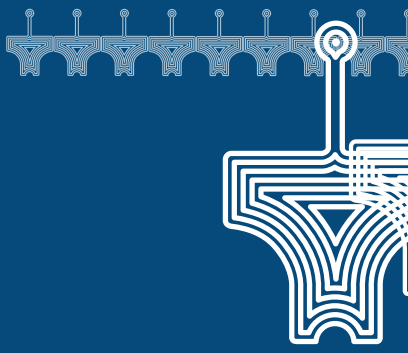
As XXX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica (XXX JLE 2020), que tinham como tema principal 'Cooperação transfronteiriça: desenvolvimento e coesão territorial' decorreram entre os dias 5 e 8 de fevereiro de 2020, com a participação de mais de 270 conferencistas. Para além das mais de 200 comunicações apresentadas, envolvendo um total de 564 investigadores nacionais e internacionais, as XXXJLE 2020 contaram com a presença de alguns distintos convidados, começando no dia 6 de fevereiro na Sessão com os editores das revistas (Helena Alves, João Ferreira e António Navarro; Bernabé Escobar como moderador) e no dia 7 de fevereiro com a Mesa-Redonda onde se refletiu sobre Cooperação Transfronteiriça: Desenvolvimento e coesão territorial (Isabel Ferreira, Fernando Freire de Sousa, Raquel Rocha, João Bule, José Luis Prieto e Paula Franco; Miguel André Cabral como moderador). Foram, ainda, distinguidos 22 trabalhos científicos que apresentaram uma elevada qualidade científica. A todos, investigadores, conferencistas e convidados, se fica a dever o êxito científico das XXX Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica.

Os quatro volumes de atas que agora se publicam são fruto da totalidade das comunicações dos investigadores apresentadas nas XXX JLE 2020, agrupadas em 19 capítulos, de acordo com a sessão paralela em que foram apresentadas, cobrindo, assim, praticamente todas as áreas das ciências empresariais: Administração Pública; Contabilidade; Desenvolvimento Regional; Docência: Metodologia e Experiências docentes; Empreendedorismo; Economia Social; Empresa Familiar; Estratégia; Ética e Responsabilidade Social; Finanças; Fiscalidade; Gestão das Organizações sem Fins Lucrativos; Gestão de Desporto; Inovação e Gestão do Conhecimento; Marketing; Organização de Empresas; Recursos Humanos; Turismo; Jovens investigadores em ciências económicas e empresariais.

A Organização das XXX JLE 2020, a publicação do livro de resumos, a publicação do livro de atas são o resultado do esforço conjunto de várias pessoas e instituições. Fica aqui expresso o reconhecimento e gratidão à Presidência do Instituto Politécnico de Bragança, à Direção da Escola Superior de Tecnologia e Gestão e à Câmara Municipal de Bragança pelas condições logísticas proporcionadas e por todo o apoio recebido, à Pró-Presidência para a Comunicação e aos Serviços de Imagem do IPB, à Fundação para a Ciência e a Tecnologia e à Unidade de Investigação Aplicada em Gestão (UNIAG), a todas as entidades públicas e privadas que patrocinaram a realização das XXX JLE 2020, a todos os membros das Sessões de Abertura e de Encerramento das XXX JLE 2020, a todos os membros da Comissão Científica (Portuguesa e Espanhola), aos conferencistas, aos investigadores e aos moderadores das diferentes sessões, pela excelente qualidade dos trabalhos apresentados e pelo rigor e profundidade com que os diversos temas foram abordados e discutidos. Por último, mas não menos importante, à Comissão Organizadora e respetivo Staff por aceitarem mais este desafio e por 'viajarem' comigo nesta longa, árdua, mas profícua jornada e por todo o suporte desde o primeiro minuto, o meu Muito Obrigada!

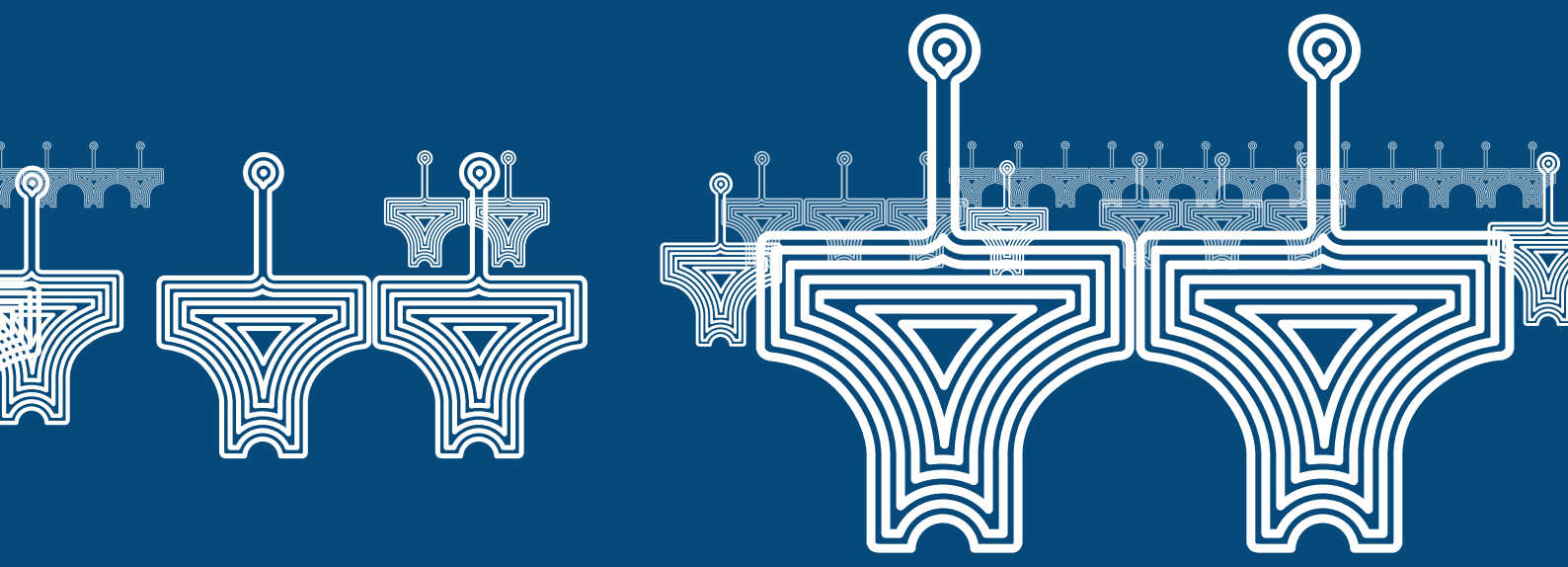
A finalizar e em nome da Comissão Organizadora gostaria de expressar o nosso voto final e desejar que estas Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica continuem a ter todo o êxito e força que têm vindo a demonstrar, a ensinar e que proporcionem não só, momentos de reflexão e debate sobre as questões mais prementes para e no futuro, bem como a discussão de novos desafios e oportunidades de cooperação em rede, transferência e partilha de conhecimento.

MUITO OBRIGADA A TODOS.
Bragança, dezembro de 2020



UNIAG
Applied Management Research Unit

ipb INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA



## PRÉMIOS XXX JLE2020

### SESSÃO: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**Prémio Melhor Trabalho Apresentado**
Comunicação "O efeito das redes sociais das câmaras municipais na criação de confiança no cidadão" da autoria de Tatiana Rodrigues & Pedro Torres, Mário Augusto.

### SESSÃO: CONTABILIDADE

**Prémio Melhor Trabalho Apresentado**
Comunicação "Consolidación de la información sobre costes e indicadores de gestión en la administración local española" da autoria de Daniel Sánchez Toledano, Daniel Carrasco Díaz & Joaquín Sánchez Toledano.

**Menção Honrosa**
Comunicação "Jogos sérios no ensino da contabilidade: a influência dos fatores sociais na atitude dos estudantes" da autoria de Rui Silva, Carmem Leal & Ricardo Rodrigues.

### SESSÃO: EMPREENDEDORISMO

**Prémio Melhor Trabalho Apresentado**
Comunicação "Competencias emocionales e intención emprendedora" da autoria de Delia Lizette Huezo Ponce, Virginia Fernández Pérez & Lázaro Rodríguez Ariza.

**Menção Honrosa**
Comunicação "Factors and barriers of entrepreneurial intentions in World Bank economies" da autoria de Francisco do Adro, Tiago Coelho & Ricardo Gouveia Rodrigues.

### SESSÃO: FINANÇAS

**Prémio Melhor Trabalho Apresentado**
Comunicação "Optimal portfolio allocation decisions based on a copula-ADCC-GARCH approach" da autoria de María del Mar Miralles Quirós, Jose Luis Miralles Quirós & Luis Miguel Valente Gonçalves.

**Menção honrosa**
Comunicação "A relação entre fatores de risco dos modelos de avaliação de ativos e o crescimento económico futuro: evidência em três mercados regionais" da autoria de José Clemente Jacinto Ferreira & Ana Paula Matias Gama.

### SESSÃO: INOVAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

**Prémio Melhor Trabalho Apresentado**
Comunicação "A influência do comportamento inovador e dos suportes de gestão e organizacional na inovação numa unidade local de saúde" da autoria de Marisa Filipa dos Santos Lages, Carla Susana da Encarnação Marques & Sandra Cristina do Vale Neves.

### SESSÃO: MARKETING

**Prémio Melhor Trabalho das XXX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica**
Comunicação "La capacidad dinámica de innovación: mediación sobre la estrategia de incremento de mercados internacionales en tiempos de crisis económica" da autoria de Pablo Ledesma Chaves, Jorge Arenas Gaitán & Ángel Francisco Villarejo Ramos.

**Prémio Melhor Trabalho Apresentado**
Comunicação "A satisfação com a formação académica dos alumni no 1º ciclo dos cursos superiores de Marketing: uma abordagem ao comportamento de lealdade" da autoria de Carolina Oliveira Santos, Mário Raposo & Paulo Duarte.

**Menção Honrosa**
Comunicação "Revelando el misterio: factores determinantes para la relevancia de mercados tradicionales en mercados emergentes" da autoria de Carla Pennano, Juan S. Timaná, Carlos Sanchís-Pedregosa & Urpi Torrado Hudson.

**SESSÃO: ORGANIZAÇÃO DE EMPRESAS**

**Prémio Melhor Trabalho Apresentado**
Comunicação "Performance financeira e desempenho logístico no contexto empresarial" da autoria de Rui Manuel Mendes Mansidão.

**SESSÃO: TURISMO**

**Prémio Melhor Trabalho Apresentado**
Comunicação "Measuring nature tourism firms' productivity" da autoria de Eleonora Santos, Alexandra I. Correia, Fernanda A. Ferreira, Alcina Nunes, Cláudia Miranda Veloso, Elvira Vieira, Goretti Silva, Manuel Fonseca, Paulo Carrança & Paula Odete Fernandes.

**Menção Honrosa**
Comunicação "¿Quién toma las decisiones en turismo? Una cuestión de percepción" da autoria de María-Mercedes Rojas-de-Gracia & Pilar Alarcón Urbistondo.

**SESSÃO: DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

**Prémio Melhor Trabalho Apresentado**
Comunicação "Indicadores compuestos de creatividad en las regiones europeas" da autoria de Iván Boal San Miguel & Luis César Herrero Prieto.

**SESSÃO: DOCÊNCIA: METODOLOGIAS E EXPERIÊNCIAS DOCENTES**

**Prémio Melhor Trabalho Apresentado**
Comunicação "Evaluación de la docencia a través de la gamificación: experiencia en la Universidad de Extrema dura" da autoria de Beatriz Corchuelo Martínez-Azúa.

**SESSÃO: ECONOMIA SOCIAL**

**Prémio Melhor Trabalho Apresentado**
Comunicação "Orientación emprendedora y desempeño de las cooperativas agroalimentarias: análisis del efecto moderador de la capacidad de absorción" da autoria de Felipe Hernández-Perlines & Antonio Ariza-Montes.

**SESSÃO: ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL**

**Prémio Melhor Trabalho Apresentado**
Comunicação "La apuesta del corporate compliance para abordar los delitos medioambientales en las empresas" da autoria de Rafael Robina Ramírez & Luis Manuel Cerdá Suárez.

**SESSÃO: RECURSOS HUMANOS**

**Prémio Melhor Trabalho colaborativo de investigadores portugueses e espanhóis**
Comunicação "Cuadro de mando integral y performance empresarial: estudio de caso en una pequeña empresa del Norte de Portugal" da autoria de Ana Isabel Rodrigues Fernandes, Ricardo Rodríguez González, Fernando José Peixinho A. Rodrigues & Amélia Maria Martins Pires.

**Prémio Melhor Trabalho Apresentado**
Comunicação "La aparición de la ciber-pereza en espacios de trabajo masificados: un estudio en empleados de oficinas abiertas" da autoria de Pablo Zoghbi-Manrique-de-Lara & Maryamsadat Sharifiatashgah.

**SESSÃO: JOVENS INVESTIGADORES EM CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**

**Prémio Melhor Trabalho Apresentado**
Comunicação "The impact of country's economic factors in house prices: the case of Portugal" da autoria de Saira Khalil, Jorge Alves & Nuno Moutinho.

**Prémio Melhor Trabalho Apresentado**
Comunicação "Rethinking organizations: the power of altruism" da autoria de Jacob Guinot Reinders & Zina Barghouti.

atas

# ÍNDICE


**MARKETING ..... 4**

Determinantes do comportamento de descarte e reciclagem de produtos de moda – Um estudo bibliométrico 5

A influência do design e do *merchandise* na lealdade do consumidor à loja ..... 20

O marketing no setor olivícola da região de montanha – Desenvolvimento tecnológico de um sistema de Apoio à decisão de marketing ..... 31

O papel da comunicação no comportamento do consumidor em contextos de marketing público e social: O caso da PSP em Portugal ..... 40

O impacto do social media em vendas B2B ..... 46

Economia Circular – Uma nova perspetiva do desenvolvimento sustentável ..... 59

The moderating effect of the pricing strategy on the relationship between competitor orientation and business performance ..... 68

Marketing verde – O perfil do consumidor verde ..... 80

*Binge Watching*, um novo padrão de consumo de video streaming entre os consumidores *Millennials?* ..... 90

Young consumers' intention to purchase products with ergonomic packages ..... 108

Fatores que influenciam a intenção de compra de *online groceries* em Portugal ..... 116

O papel emergente do *healthscape* na determinação da satisfação e lealdade do cliente: Um estudo empírico num hospital privado ..... 137

Marketing e inteligência artificial: Uma revisão sistemática de literatura ..... 155

A satisfação com a formação académica dos *Alumni* no 1º ciclo dos cursos superiores de marketing: Uma abordagem ao comportamento de lealdade ..... 168

Determinantes da satisfação no sector agrícola ..... 184

O impacto dos influenciadores digitais na intenção de compra ..... 198

O *Nerd* enquanto consumidor de cultura Pop ..... 212

Antecedentes das intenções de *churn* no setor das telecomunicações fixas em Portugal ..... 227

Determinantes da satisfação e da lealdade dos estudantes internacionais: Uma análise multigrupos ..... 238

Análisis empírico de los factores que influyen en la intención de compra a través de redes sociales ..... 256

Conductucas eWOM: ¿Qué factores contribuyen en la creación, búsqueda y/o transmisión de información en RR.SS.? ..... 272

La capacidad dinámica de innovación: Mediación sobre la estrategia de incremento de mercados internacionales en tiempos de crisis económica ..... 285

Behavioural intention towards chatbots: suitability of UTAUT2 model ..... 300

De lo saludable a lo sustentable: Dimensiones clave para diseñar propuestas de valor en los restaurantes ecológicos ..... 312

Revelando el misterio: Factores determinantes para la relevancia de mercados tradicionales en mercados emergentes ..... 324

Importancia del asociacionismo para el comercio de las ciudades: caso de La Rioja (España) ..... 334

Influencia de los descuentos y los regalos en redes sociales sobre el *brand equity* del patrimonio cultural de un destino ..... 351

¿Qué explica la satisfacción con el sitio *web* de los consumidores de servicios turísticos *online*? ..... 366

La experiencia de la visita a empresa como experiencia de marca y el WOM favorable: La confianza e identificación ..... 377

An emotion-based typology of mobile service users ..... 395

El *greenwashing* o como destapar estrategias comerciales de ventas falsas que se apoyan en una filosofía "verde" ..... 408

Organização de empresas organización de empresas ..... 416

Performance financeira e desempenho logístico no contexto empresarial ..... 417

La virtualización de los procedimientos operativos en la Universidad de Castilla-la Mancha ..... 431

Factores clave en la sostenibilidad de un sistema de gestión de calidad: Revisión bibliográfica y panel de expertos ..... 450

**RECURSOS HUMANOS ..... 459**

Práticas de socialização organizacional, motivação, satisfação e intenção de saída numa grande empresa industrial ..... 460

Fontes de informação de recrutamento, *employer branding* e atractividade organizacional ..... 479

Identificação de competências de liderança: Estudo de caso nas unidades da polícia judiciária portuguesa ..... 499

Os efeitos das relações no trabalho no bem-estar afetivo, *engagement* e *burnout* dos terapeutas ocupacionais ..... 518

A importância do marketing interno no comprometimento e desempenho dos colaboradores: O papel mediador da felicidade ..... 535

A transferibilidade da formação do contexto militar para o contexto civil: Um estudo exploratório na força aérea Portuguesa ..... 551

Análise crítica sobre as principais dimensões do modelo de prestação de serviço militar contratado. O caso das Forças Armadas Portuguesas ..... 573

A relação entre os estilos de liderança, a satisfação e o esforço extraordinário: Estudo de caso dos pilotos de linha aérea ..... 593

Redes sociais e recrutamento *online*: Um estudo exploratório em empresas Portuguesas ..... 607

La aparición de la *ciber-pereza* en espacios de trabajo masificados: Un estudio en empleados de oficinas abiertas ..... 620

Las nuevas generaciones y la retención del talento como tendencia de análisis del compromiso organizacional y el contrato psicológico ..... 632

**TURISMO ..... 644**

Revisão sistemática da literatura sobre turismo inteligente ..... 645

A perceção do turista internacional face à imagem do destino: Um estudo empírico aplicado à cidade de Luanda ..... 661

Measuring nature tourism firms' productivity ..... 676

O impacto da "Cidade Europeia do Desporto" na cidade de Braga ..... 689

Efecto de la calidad global de la experiencia turística en la calidad de vida del turista. ..... 704

Actitud de los residentes ante el turismo en función de sus variables sociodemográficas ..... 713

Relevancia de los eventos culturales en las rutas catalogadas como itinerarios culturales. Las Rutas Europeas del Emperador Carlos V ..... 724

¿Quién toma las decisiones en turismo? Una cuestión de percepción ..... 732

Turismo educativo y la cultura del olivar ..... 748

Autodiagnostic of the city of Bilbao as a smart tourist destination ..... 759

Modelo de buenas prácticas de marketing digital en destinos turísticos ..... 781

Propuesta de estudio del perfil del Oleoturista desde una perspectiva integradora a partir de la literatura sobre el turista gastronómico ..... 794

La importancia de la sostenibilidad ambiental en el sector turístico Español turismo sostenible ..... 807

**DOCENCIA: METODOLOGÍA Y EXPERIENCIAS DOCENTES ..... 821**

Evaluación de la docencia a través de la *gamificación*: Experiencia en la Universidad de Extremadura ..... 822

*Design Thinking* en la educación superior: Una revisión sistematica de la literatura ..... 838

Absentismo de los estudiantes de GADE. Factores de influencia ..... 845

La *gamificación* como innovación metodológica. El uso del *breakout* educativo en la asignatura economía de bachillerato ..... 857

Reforzar la implicación del alumnado a través de la aplicación de "Socrative" en el aprendizaje de economía de la empresa ..... 874

Los *serious games* entran en las aulas de economía de la empresa. Innovando en la docencia universitaria de economía ..... 882

**ECONOMÍA SOCIAL ..... 895**

Orientación emprendedora y desempeño de las cooperativas agroalimentarias: Análisis del efecto moderador de la capacidad de absorción ..... 896

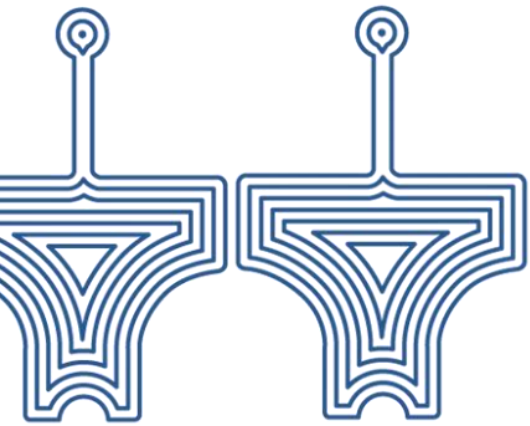
Empresas sociales: Evaluación de su impacto social y rendición de cuentas ..... 909

Posibilidades de formalizar la economía informal en los Paises Latinoamericanos: Los viveros de empresas. ..... 927

Una revisión global del desarrollo de la economía circular ..... 941

Análisis de la predicción de los modelos Z en los CEE de Galicia ..... 954

# MARKETING



MARKETING

# DETERMINANTES DO COMPORTAMENTO DE DESCARTE E RECICLAGEM DE PRODUTOS DE MODA – UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

Alba Katarine Marques de Carvalho, albakattarine@msn.com, NECE-Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais, Universidade da Beira Interior
Paulo Alexandre de Oliveira Duarte, pduarte@ubi.pt, NECE-Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais, Universidade da Beira Interior
Ricardo José de Ascensão Gouveia Rodrigues, rgrodrigues@gmail.com, NECE-Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais, Universidade da Beira Interior
Helena Maria Baptista Alves, helena.mb.alves@gmail.com, NECE-Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais, Universidade da Beira Interior
Arminda Maria Finisterra do Paço, apaco@ubi.pt, NECE-Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais, Universidade da Beira Interior

**RESUMO**: A proposta deste trabalho foi verificar a situação atual das pesquisas científicas sobre os determinantes do comportamento de descarte e reciclagem de produtos de moda. Foram utilizadas a abordagem bibliométrica e as bases de dados Web of Science e a Scopus. As pesquisas científicas levantadas passaram por critérios de exclusão, resultado em 64 artigos elegíveis, a partir dos quais realizou-se uma análise de co-ocorrência de palavras chaves com o Vosviewer. Identificou-se que a fast fashion é o maior determinante sobre o comportamento de descarte. Já a preocupação ambiental e econômica, a slow fashion e a imagem das marcas foram identificadas como determinantes do comportamento de reciclagem. Este estudo contribuiu com a identificação dos principais determinantes do comportamento de descarte e reciclagem de produtos de moda, expôs a realidade atual do descarte dos resíduos de moda e trouxe uma agenda de investigação para futuras pesquisas.

**PALAVRAS-CHAVE**: Descarte, Reciclagem, Comportamento, Produtos de Moda.

**ABSTRACT**: The purpose of this paper was to verify the current state of scientific research on the determinants of the disposal and recycling behavior of fashion products. The bibliometric approach and the Web of Science and Scopus databases were used. The scientific researches surveyed passed exclusion criteria, resulting in 64 eligible articles, from which a co-occurrence analysis of keywords with Vosviewer was performed. Fast fashion was found to be the major determinant of disposal behavior. Environmental and economic concerns, slow fashion and brand image were identified as determinants of recycling behavior. This study contributed to the identification of the main determinants of the disposal and recycling behavior of fashion products, exposed the current reality of fashion waste disposal and brought a research agenda for future research.

**KEYWORDS**: Disposal, Recycling, Behavior, Fashion Products.

## 1. INTRODUÇÃO

Antes da globalização da produção, as roupas eram feitas sob medida ou pelos próprios usuários. Além disso, as pessoas não tinham uma variedade tão grande de roupas e acessórios. Assim, estes produtos tinham uma vida longa. Porém com o surgimento da moda ready-to-wear, da globalização, do aumento da demanda dos consumidores, da concorrência e da consequente produção em massa, os produtos de moda passaram a ser caracterizados pela rapidez com que se tornavam desatualizados e ultrapassados, ou seja, descartáveis (Black & Eckert, 2010).

Além disso, a demanda por produtos personalizados levaram ao surgimento da fast Fashion, fenômeno caracterizado pela produção de produtos low cost que seguem as tendências mais atuais. Assim, os preços diminuíram, bem como a qualidade dos produtos, o que estimulou a descartabilidade destes (Black & Eckert, 2010; Joy, Sherry, Venktesh, Wang, & Chna, 2012). Segundo Hirscher, Niinimäki e Joyner Armstrong

(2018), este esquema de moda linear caracteriza-se por uma produção rápida, barata e de baixa qualidade, resultando em produtos de baixo valor para os consumidores e, consequentemente, no maior descarte dos mesmos.

Esta efemeridade da moda também faz com que as empresas produtoras acumulem muitos resíduos têxteis sem utilidade. Uma solução para esse problema é a reciclagem, recuperando os desperdícios e criando novos produtos, o que é bastante válido, visto que os consumidores estão cada vez mais envolvidos com a sustentabilidade (Cimatti, Campana & Carluccio, 2017). Outra solução é uma nova postura por parte dos designers de moda em pensar em produtos que satisfaçam aos desejos dos consumidores e ao mesmo tempo sejam menos descartados (Fletcher & Grose, 2012).

Lang, Armstrong e Brannon (2013) verificaram que pessoas mais jovens, mulheres, pessoas com maior renda, bem como as mais sensíveis às tendências da moda e as que compram com maior frequência são as que mais descartam produtos de moda. Assim, os designers e os varejistas de moda devem focar neste público ao desenvolver suas estratégias de produção e venda.

A educação do consumidor voltada para as implicações do descarte para o meio ambiente (Lang, Armstrong & Brannon, 2013), as campanhas de reciclagem onde peças velhas podem ser trocadas por descontos e uma boa estratégia de comunicação de marketing são formas de envolver os consumidores com a reciclagem e de estimular formas de descarte mais sustentáveis. Vale ressaltar que as marcas também se beneficiam destas estratégias, visto que melhoram sua imagem perante a sociedade (Grębosz-Krawczyk & Siuda, 2019).

Diante deste cenário e da relevância do assunto, decidiu-se então, fazer um estudo bibliométrico a fim de verificar a situação atual das pesquisas científicas sobre os determinantes do comportamento de descarte e reciclagem de produtos de moda.

## 2. METODOLOGIA

Todas as etapas metodológicas seguidas podem ser observadas de forma resumida na Figura 1.

### 2.1 TIPO DE ESTUDO

Este trabalho consiste em um estudo bibliométrico. A bibliometria auxilia na análise da relação entre uma colaboração em pesquisa e as variáveis relativas ao problema e ao ambiente da pesquisa, usando técnicas estatísticas (Subramanyam, 1983). É considerada por Pritchard (1969) uma forma de análise estatística da informação registrada. A partir dos resultados da análise são elaboradas previsões e tomadas decisões (Tague-Sutckiffe, 1992).

### 2.2 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

As bases de dados utilizadas foram a Web of Science e a Scopus, nas quais através dos campos “tópico” e “article title, abstract, keywords”, respectivamente, foram inseridas as seguintes palavras para o levantamento das produções científicas: ((disposal OR recycling OR "disposal behavior" OR "recycling behavior") AND fashion AND products). Foram gerados, então, 135 trabalhos a partir da Web of Science e 196 a partir da Scopus (Figura 1).

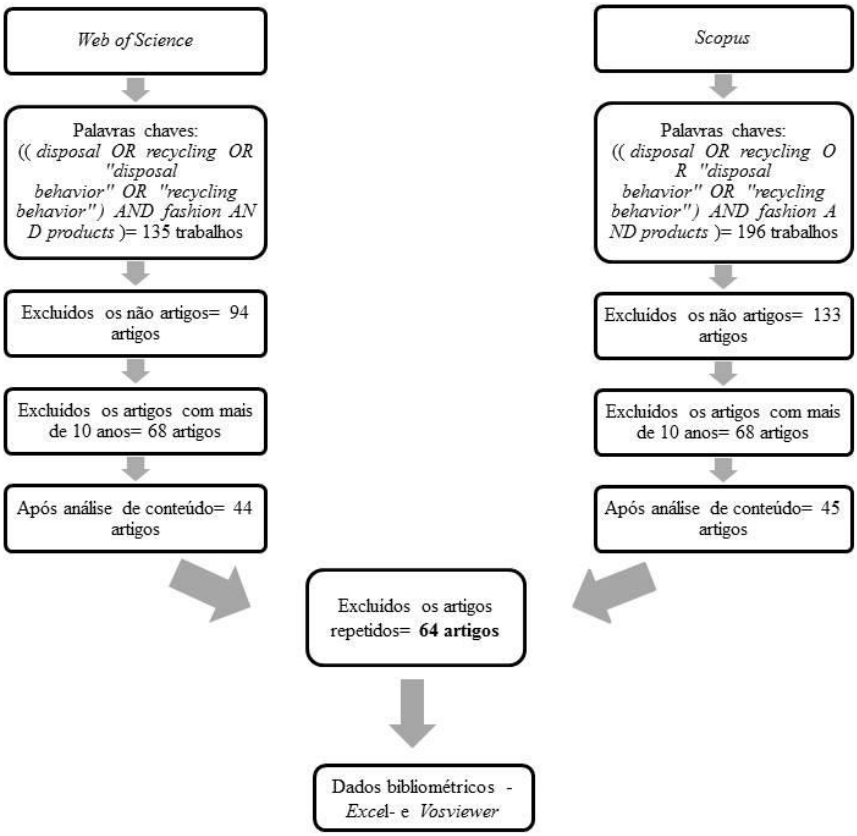



Figura 1: Etapas metodológicas
Fonte: Elaboração própria

## 2.3 CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO

Após o levantamento das produções científicas estas passaram por critérios de exclusão. Foram removidos os trabalhos que não eram artigos e que tinham mais de dez anos da sua publicação. Em seguida, foram excluídos os artigos repetidos entre as bases de dados. Por fim, foi realizada uma análise de conteúdo a partir da leitura dos títulos e resumos, onde foram excluídos os artigos que não abordavam o tema em questão, ou seja, aqueles que investigavam questões das áreas biológica e química, como por exemplo, estudos sobre meios alternativos de crescimento de bactérias, interações entre substâncias químicas e utilização de enzimas para monitorar eventos extracelulares. Desta forma, foram elencados ao final, 64 artigos.

## 2.4 DADOS ANALISADOS

Os dados bibliométricos foram gerados a partir dos dados fornecidos pelas próprias análises disponíveis nas duas bases de dados (número de publicações por ano, área de pesquisa, país, instituição, jornal/revista e autor), os quais foram passados para o Microsoft Excel e tabulados. A partir destas tabulações foram elaboradas figuras e tabelas para a apresentação dos resultados. Além disto, foi feita uma análise de ocorrência e co-ocorrência de palavras chaves pelo software Vosviewer.

# 3. RESULTADOS

## 3.1 DADOS BIBLIOMÉTRICOS

A partir da Figura 2 é possível observar a temporalidade das publicações na área. Houve um aumento no número de publicações em 2013, continuando uma produção linear até 2015. Logo após, houve um declínio

em 2016 e um pico em 2017. Em 2018 ocorreu uma pequena queda e em 2019, como é o ano em curso, ainda não pode ser considerado com um declínio na produção científica.

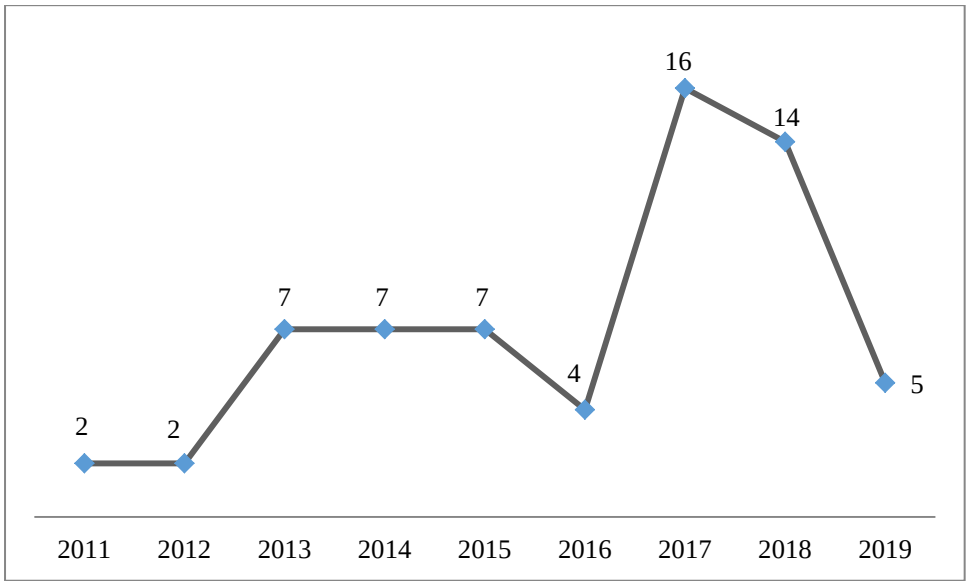



Figura 2: Número de publicações por ano
Fonte: Elaboração própria

As áreas de pesquisa em que o tema foi mais abordado foram a de Business, Management and Accounting, Enviromental Science, Enginnering, Social Sciences e Materials Science (Figura 3), onde o destaque maior foi a primeira com 32 artigos.

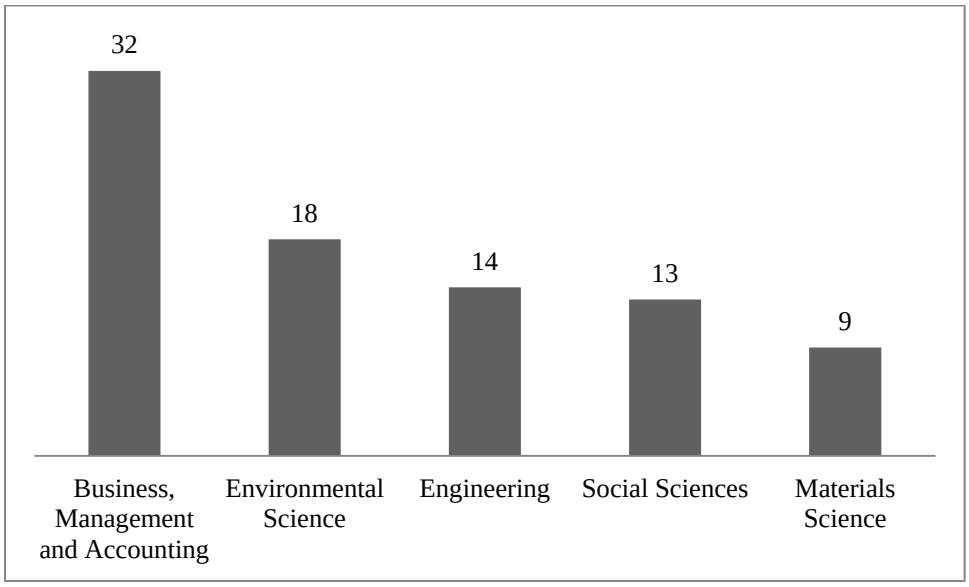



Figura 3: Número de publicações por área
Fonte: Elaboração Própria

Com relação à produção por país, considerando aqueles com pelo menos 2 publicações (Figura 4), destacou-se os Estados Unidos com 17 publicações.

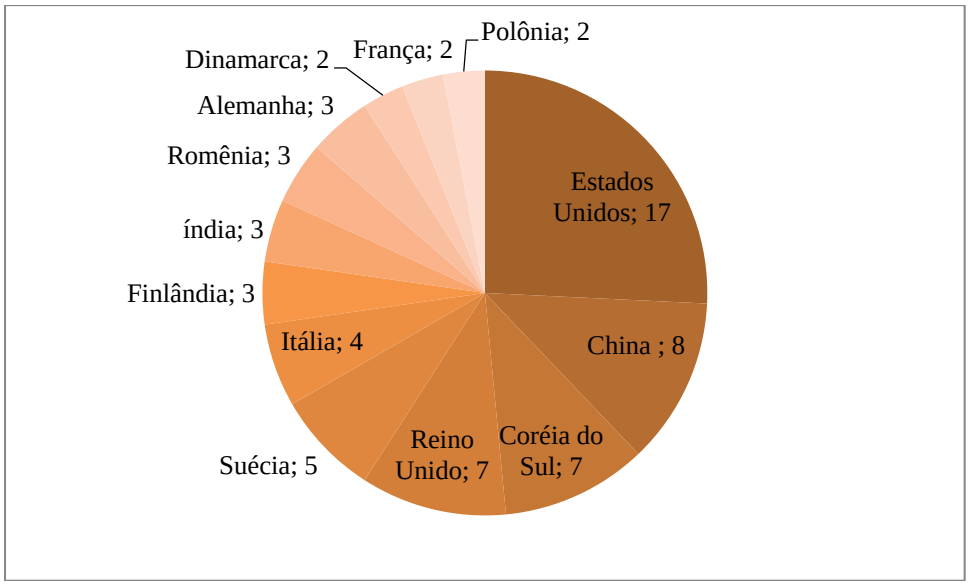



Figura 4: Número de publicações por país.
Fonte: Elaboração própria

Já analisando a produção por instituição, observa-se que as duas universidades que mais contribuíram com artigos foram Oklahoma State University Stillwater, com 5 publicações, a Louisiana State University, com 4 publicações e a Lund University, com 3 publicações, onde as duas primeiras são universidades americanas e a terceira é sueca (Figura 5).

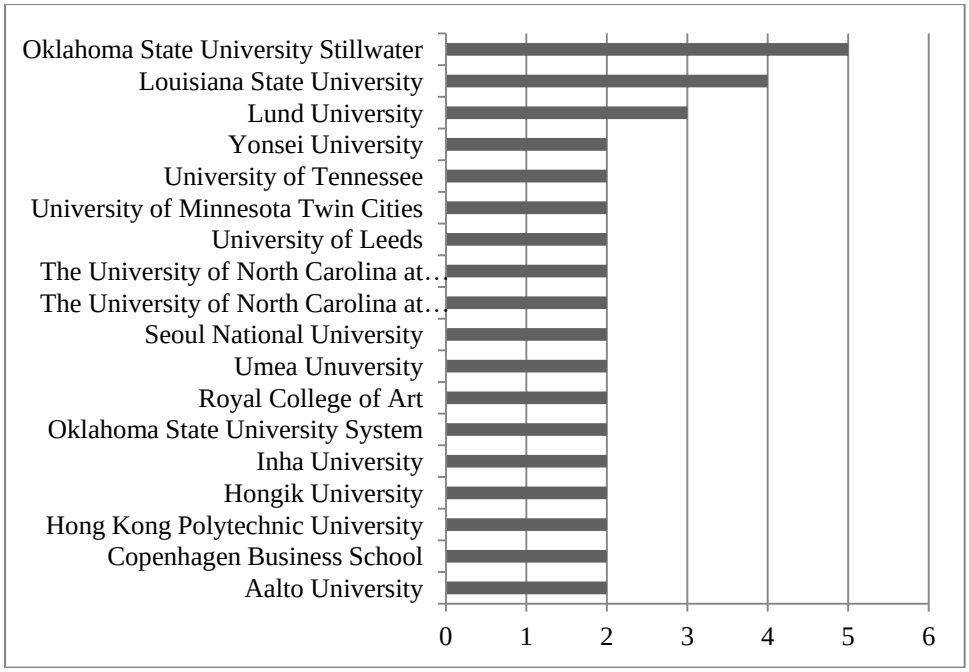



Figura 5: Número de publicações por instituição
Fonte: Elaboração própria

Quanto ao número de publicações por jornal/revista, aqueles em que houve o maior número de publicações foram o Journal of Cleaner Production com 6 artigos, o Journal of Fashion Marketing and Management e o International Journal of Consumer Studies, ambos com 4 artigos (Tabela 1).

Tabela 1. Número de publicações por jornal/revista

| **Jornal/Revista** | **Nº de publicações** |
|---|---|
| Journal of Cleaner Production | 6 |
| Journal of Fashion Marketing and Management | 4 |
| International Journal of Consumer Studies | 4 |
| Resources Conservation And Recycling | 3 |
| Textile Outlook International | 3 |
| Sustainability | 2 |
| Journal of Product and Brand Management | 2 |
| Sustainable Development | 2 |
| Fashion And Textiles | 2 |
| Fashion Practice | 2 |
| Industria Textila | 2 |
| International Journal Of Fashion Design Technology And Education | 2 |
| International Journal Of Retail And Distribution Management | 2 |
| Sustainability Switzerland | 2 |

Fonte: Elaboração própria

Com relação aos autores que mais contribuíram com publicações (Figura 6) os que mais se destacaram foram a Cosette Marie Joyner Armstrong, da Oklahoma State University Stillwater, o Herman I. Stal da Umea University e o Chunmin Lang da Louisiana State University. Ou seja, dois dos autores são das universidades americanas com maior contribuição científica para o tema de pesquisa deste estudo, como já visto na Figura 5.

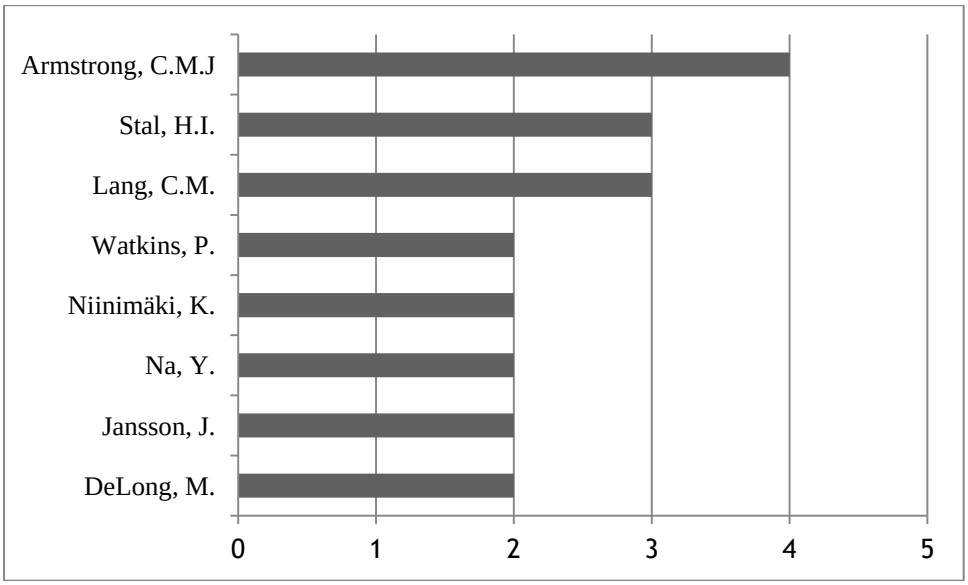



Figura 6: Número de publicações por autor
Fonte: Elaboração própria

### 3.2 ANÁLISES A PARTIR DO VOSVIEWER

#### 3.2.1 PALAVRAS-CHAVES

Através da Tabela 2 é possível observar que as palavras-chaves mais citadas nos artigos selecionados na base Scopus foram recycling, sustainability e em seguida fashion, já na Web of Science foram fashion,

sustainability e em seguida consumers. Assim, as palavras fashion e sustainability além estar em comum nas duas bases, estão entre as mais citadas nas mesmas. A expressão sustainable fashion também está presente nas duas bases.

Tabela 2. Número de ocorrências das palavras-chaves mais citadas nas duas bases de dados

| **SCOPUS** | | **WEB OF SCIENCE** | | **EM COMUM*** | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Palavra-chave** | **Nº de ocorrências** | **Palavra-chave** | **Nº de ocorrências** | **Palavra-chave** | **Nº de ocorrências** |
| Recycling | 12 | Fashion | 13 | Sustainability | 18 |
| Sustainability | 12 | Sustainability | 12 | Fashion | 15 |
| Fashion | 6 | Consumers | 8 | Sustainable fashion | 7 |
| Circular economy | 5 | Management | 8 | | |
| Closed-loop supply chain | 5 | Product | 8 | | |
| Sustainable fashion | 5 | Consumption | 7 | | |
| Textiles | 5 | Disposal | 5 | | |
| | | Sustainable fashion | 5 | | |

*Desconsiderados os artigos repetidos entre as bases

Fonte: Elaboração própria a partir do Vosviewer

O fato de “recycling” e “consumers” estarem entre as palavras-chaves mais citadas é reflexo do crescente interesse dos consumidores no processo de reciclagem e em outras soluções sustentáveis para os produtos de moda (Vehmas, Raudaskoski, Heikkilä, Harlin & Mensonen, 2018). Além disso, os estudos também responsabilizam os consumidores como agentes de práticas e de consumo sustentáveis e não só a indústria e os designers de moda (Clarke & Holt, 2016; Stal & Jansson, 2017; Shin, Kim & Na, 2018; Becker-Leifhold, 2018).

Já com relação a “sustainability”, “fashion” e “sustainable fashion” aparecerem em comum nas pesquisas das duas bases de dados e terem sido mais citadas no geral, demonstra que o foco dos estudos têm sido na moda sustentável. Isto por que a mesma está sendo vista como uma resposta aos malefícios ambientais e sociais causados pela técnica de produção fast fashion, ou seja, uma resposta à produção exarcebada e de baixa qualidade. Produção esta que diminui o ciclo de vida dos produtos fashion, estimulando um maior consumo e um maior descarte dos produtos e dos resíduos de produção, aumentando, assim, o impacto ambiental e social (Mukherjee, 2015).

Segundo Lee e DeLong (2018), a moda sustentável é uma tendência que atualmente já é observada no início da formação no ensino de design com o objetivo de influenciar os futuros projetos dos alunos, visto que serão os próximos designers.

Algumas estratégias utilizadas para promover uma moda sustentável são o upcycling (Han, Chan, Venkatraman, Apeagyei, Cassidy & Tyler, 2017) e a cadeia de fornecimento de circuito fechado (Hang & Van Luttervelt, 2011).

O interesse em reforçar e melhorar a imagem da marca também pode explicar o porque do foco na moda sustentável, visto que os consumidores tem uma percepção maior de autenticidade com relação às marcas com práticas sustentáveis, ou seja, que se preocupam com o meio ambiente (Childs, Woo & Kim, 2019; Gręboszk-Krawczyk & Siuda, 2019).

### 3.2.2 ANÁLISE DAS CLUSTERS

A partir do software Vosviewer foi elaborado um mapa de co-ocorrência das palavras chaves, relativo às duas bases de dados (Figura 7).

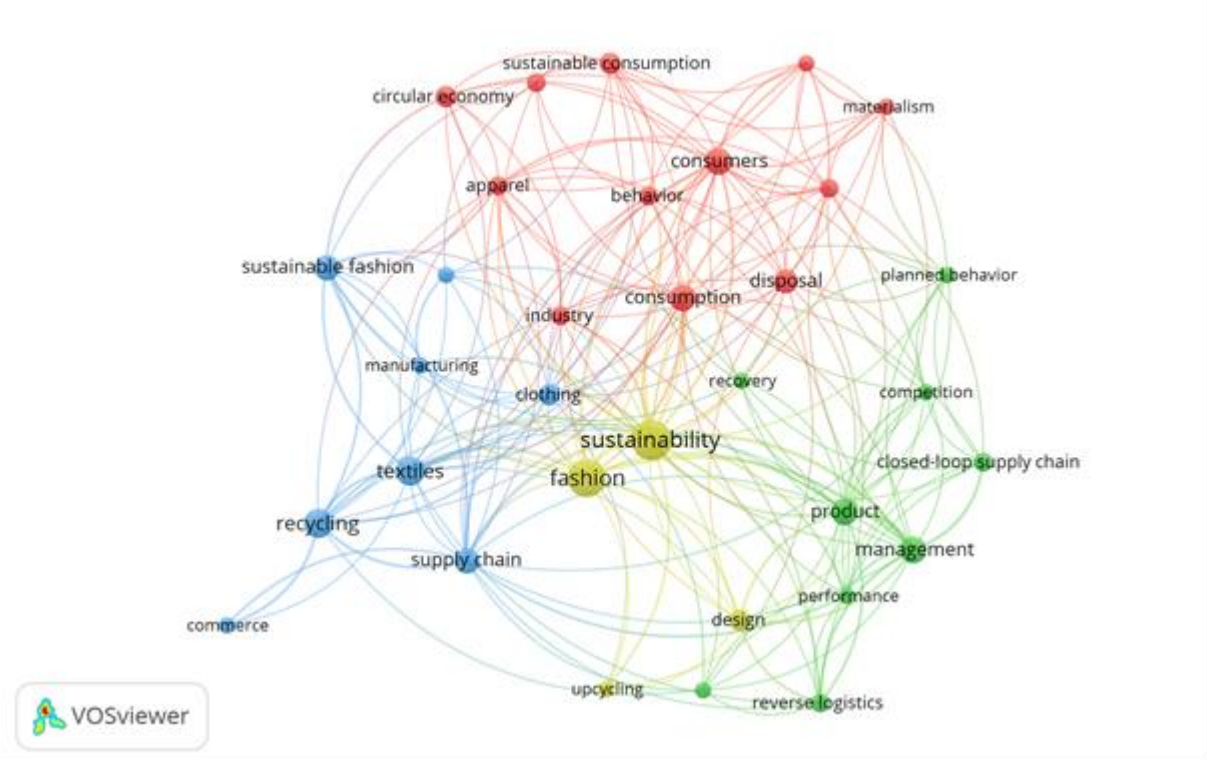



Figura 7: Mapa de co-ocorrência das palavras chaves-Web of Science e Scopus
Fonte: Elaboração própria a partir do Vosviewer

Ao analisar a Figura 7 foram encontrados 4 clusters:

•1º cluster: consumers, consumption, disposal, circular economy, sustainable consumption, apparel, behavior, clothing disposal behavior, consumer behavior, industry, collaborative consumption e materialism.

A economia circular é consequência do aumento do interesse e da busca por soluções sustentáveis e pela reciclagem na moda. Esta economia se baseia na utilização de "lixo têxtil" para a produção de roupas (Vehmas et al,. 2018). Segundo estes mesmos autores, cada vez mais consumidores estão interessados nas roupas circulares.

Um exemplo de campanha de economia circular é quando as indústrias ou marcas de moda oferecem descontos aos consumidores em troca de panos velhos, o que demonstra desta forma, o caráter inovador e amigo do ambiente deste tipo de economia. Estratégias de marketing (Gręboszk-Krawczyk & Siuda, 2019) e de comunicação devem ser utilizadas como forma de envolver os consumidores com essa prática (Vehmas et al,. 2018).

Segundo estudo de Cruz-Cárdenas, Arévalo-Chávez e Guadalupe (2018), os consumidores utilizam o descarte de roupas e calçados considerados ultrapassados como forma de ter mais espaço físico em casa para acomodar as novas compras. O descarte faz do ciclo de consumo, o qual é formado por comprar, usar e descartar (Schiffman & Wisenblit, 2015).

Isto é reflexo da fast fashion, pois o fato de as marcas sempre lançarem novas tendências em curto espaço de tempo define e sustenta os desejos dos consumidores por novos estilos, estimulando-os a adquirir estes produtos de forma constante (Joy et al., 2012) e, consequentemente aumenta o descarte daqueles que se encontram agora ultrapassados, conforme a obsolencência planejada pelas marcas (Guiltinan, 2009). Além disso, a baixa qualidade e o baixo preço dos produtos resultantes da fast fashion também estimulam esse alto consumo e descarte pois os preços baixos são atrativos e, os produtos são danificados facilmente devido à baixa qualidade, gerando a necessidade de reposição constante por parte dos consumidores (Joy et al., 2012).

Desta forma, não só a indústria de moda influencia no cenário atual de descarte de resíduos e desperdícios, mas também os próprios consumidores. Estes também devem, então, agir para a mudança deste cenário, em prol da sustentabilidade, mudando sua forma de consumo de moda. Uma das formas é o consumo

colaborativo, o qual consiste no compartilhamento dos produtos, como por exemplo, trocar ou alugar ao invés de comprar, de forma a diminuir o consumo exagerado de produtos de moda (Becker-Leifhold, 2018).

Também é importante citar neste tópico um movimento que tem grande influência sobre o consumo de moda e sobre a sustentabilidade. Segundo Jung e Jin (2014), a slow fashion é um movimento recente que surgiu em resposta a preocupação com a sustentabilidade ambiental. Este atua direcionando os consumidores para um consumo sustentável e consciente, no qual compra-se produtos de maior qualidade com menor frequência, de forma que irá gerar menor impacto ambiental e, com relação a si mesmos, um menor impacto econômico. Assim tanto a produção como o consumo são lentos e o ciclo de vida dos produtos é mais longo, desde a produção até o descarte.

•2º cluster: management, product, closed-loop supply chain, reverse logistics, competition, evironmental sustainability, performance, planned behavior e recovery.

A cadeia de fornecimento de circuito fechado (Hu et al, 2014; O'Reilly & Kumar, 2016; Paras et al., 2018; Paras & Pal, 2018; Kim et al., 2018), bem como a co-criação são consideradas formas de gestão sustentável de produtos de moda (Yang, Han & Lee, 2017; Patora-Wysocka & Sulkowski, 2019).

A primeira é uma uma prática sustentável de reciclagem de produtos de moda que consiste na utilização de roupas e acessórios usados, os quais após uma lavagem e acabamento podem ser utilizados na forma original como produtos de segunda mão ou, podem ser utilizados para produzir produtos com outras funções como limpadores e tapetes (Morley, Bartlett & McGill, 2009). Esta prática vem ganhando cada vez mais importância (Kim, Chung, Kang & Jeong, 2018) devido ao aumento de ações sustentáveis nas indústrias, bem como ao aumento do interesse dos pesquisadores (Hang & Van Luttervelt, 2011), pois proporciona a reutilização de resíduos a um baixo custo, bem como diminui o aterramento e a incineração destes, diminuindo assim o desperdício e trazendo benefícios econômicos e ambientais (Jayaraman & Luo, 2007). Faz parte, então, da cadeia de fornecimento de circuito fechado, a logística reversa, visto que consiste no retorno de produtos já utilizados para o processo produtivo e para a revenda (Kim, Chung, Kang & Jeong, 2018).

Já a co-criação consiste em co-desenhar produtos com os consumidores, bem como na participação de vários agentes de negócios co-criando valores sustentáveis e possibilitando práticas sustentáveis relacionadas aos produtos. Esses agentes englobam designers, produtores locais e outras empresas ou indústrias envolvidas no processamento dos produtos de moda (Patora-Wysocka & Sulkowski, 2019).

Utilizar soluções sustentáveis para a elaboração de produtos de moda constitui uma vantagem competitiva para as indústrias, permitindo, assim, uma melhor performance destas, visto que seus produtos passam a ser percebidos no mercado como de valor superior aos produtos dos concorrentes (Cuc & Tripa, 2018). Isto porque, estudos que se utilizaram da teoria do comportamento planejado verificaram que os consumidores envolvidos com a consciência ambiental têm uma percepção positiva com relação ao uso destas práticas sustentáveis (Liu, Bai, Zhang, Jing & Xu, 2019).

•3º cluster: recycling, textiles, supply chain, sustainable fashion, clothing, commerce, manufacturing, e waste management.

A indústria da moda é considerada uma grande utilizadora de recursos e produtora de muitos resíduos, isto se deve aos ciclos de vida curtos dos produtos de moda, com uso inadequado e o descarte destes (Hu, Li, Chen & Wang, 2014). Em contrapartida, a preocupação ambiental e o interesse pela reciclagem estão cada vez maiores (Kim, Chung, Kang & Jeong, 2018).

Porém apesar da possibilidade de reciclar e reutilizar os resíduos têxteis, a maior parte (85%) é desprezada em aterros sanitários. Isto mostra que as indústrias de moda devem adotar políticas de gestão de resíduos para reduzir esta subutilização de recursos e, consequentemente o desperdício têxtil. Ou seja, devem ser adotadas práticas de moda sustentável não só na produção de novos produtos, mas também no pós consumo. Exemplo destas práticas no pós consumo é a adoção de uma moda circular (Burton, 2018), como já explicado no primeiro cluster, já um exemplo de prática sustentável na produção é o eco-design, o qual consiste no desenvolvimento de roupas e acessórios ecológicos com a utilização de materiais orgânicos ou reciclados, dentre outros (Wang & Shen, 2017).

•4º cluster: sustainability, fashion, design e upcycling.

É importante ressaltar que as palavras sustainability e fashion, apesar de estarem neste cluster, são representadas pelas maiores esferas e se encontram no centro do mapa de co-ocorrência, estando então bastante ligadas aos demais clusters.

Assim, o que este cluster acrescenta é a ideia de uma outra estratégia que vem sendo muito utilizada e que também permite a sustentabilidade na moda, o design de produtos através do upcycling. Esta consiste na utilização de materiais descartados, como roupas ou têxteis, para a elaboração de produtos de moda de maior valor, proporcionando desta forma benefícios econômicos e ambientais (Han et al., 2017).

O upcycling é considerada uma das práticas mais sustentáveis para o reaproveitamento de resíduos por requerer pouca energia e poder eliminar a necessidade de novos produtos (Szaky, 2014). Seu diferencial com relação às demais práticas é o fato de utilizar esses resíduos para melhorar outros produtos originais, agregando, então, mais valor aos mesmos (Cuc & Tripa, 2018).

## 4. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Este estudo apresenta como limitação o fato de terem sido levantados poucos estudos sobre o tema, o que pode ter comprometido a possibilidade de um maior aprofundamento desta pesquisa. Porém, este trabalho trouxe vários contributos.

Observou-se, a partir da análise dos artigos nas duas bases de dados selecionadas, que a preocupação com o descarte e a reciclagem dos produtos de moda é uma tendência, visto que a indústria da moda é uma grande produtora de resíduos e utilizadora de recursos, bem como os consumidores também são responsáveis pelo grande descarte dos produtos de moda, o que gera grande impacto ambiental e econômico.

Entretanto, os estudos focaram não só nos determinantes dos comportamentos de descarte e reciclagem de produtos de moda, mas também nas soluções para diminuir o descarte e aumentar a reciclagem destes produtos, seja por parte dos designers, indústrias e varejistas ou por parte dos consumidores.

A fast fashion seria o maior determinante do comportamento de descarte de produtos de moda, pois cria situações favoráveis ao descarte tanto nas indústrias quanto no consumo dos produtos. Esta moda rápida gera tendências novas de moda a cada instante, acelerando o ciclo de vida dos produtos e aumentando o descarte. Nas indústrias, isto se reflete com uma produção em massa que acompanha as constantes mudanças nas tendências e gera muitos resíduos de produção. Além disso, a indústria acaba produzindo produtos com menor preço e qualidade, a fim de que os consumidores comprem cada vez mais. Os consumidores para acompanhar as novas tendências de moda acabam descartando roupas e acessórios que acabaram se tornando ultrapassados para adquirir novos, e como estes produtos possuem preços e qualidade baixos, o consumidor compra em grande quantidade e de forma constante, gerando mais resíduos.

Já com relação aos determinantes do comportamento de reciclagem de produtos de moda, há: a própria preocupação com o meio ambiente por parte de todos os envolvidos; a preocupação econômica por parte da indústria ao perceber que está tendo grandes perdas econômicas com a grande geração de resíduos que poderiam ser reaproveitados de alguma forma para diminuir estas perdas; o surgimento da slow fashion, que inclui estes dois determinantes supracitados ao se caracterizar por uma produção lenta e de qualidade, com a geração de menos resíduos indústriais e um menor consumo devido à esta maior qualidade, pois diminui a necessidade de os consumidores adquirirem novos produtos por o tempo de vida destes ser maior. A slow fashion diminui então, o descarte destes produtos ao aumentar seu ciclo de vida. Outro determinante também é o interesse das marcas em ter maior credibilidade perante os consumidores, visto que estes têm uma imagem melhor com relação as marcas com atitudes sustentáveis.

Dentre as soluções apresentadas para diminuir o descarte dos produtos de moda estão a adoção de um consumo consciente, a utilização por parte das indústrias, de práticas sustentáveis como o upcycling, a cadeia de fornecimento de circuito fechado, a economia circular, o eco-design e a co-criação. Porém mesmo com tantas possíveis soluções, 85% dos produtos de moda que são descartados não são reciclados ou reutilizados e acabam incinerados ou em aterros, o que mostra que ainda há muito a ser feito.

Assim, diante deste cenário sugere-se que futuras pesquisas investiguem quais os fatores internos e externos que podem estar influenciando negativamente ou dificultando a reutilização dos resíduos de moda pelas empresas/indústrias/marcas. Também pode ser feito um levantamento do percentual de empresas/indústrias/marcas de moda que já adotam alguma das práticas sustentáveis abordadas neste estudo e quanto da produção total os produtos "sustentáveis" representam nestas, a fim de ser ter uma maior noção quantitativa destas práticas. Outra sugestão seria investigar formas de viabilizar a utilização em massa dos resíduos de moda para a produção de produtos de moda sustentáveis.

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho é financiado por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito da UID/GES/04630/2019.

## REFERÊNCIAS

Achabou, M. A., & Dekhili, S. (2013). Luxury and sustainable development: Is there a match? *Journal of Business Research, 66*, 8. doi:10.1016/j.jbusres.2013.02.011

Apparel, T. A. (2017). Textiles and apparel sustainability update. *Textile Outlook International, 2017*(186), 103-134. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85020425233&partnerID=40&md5=6686bfe18da0bf78f7eafd12b1a7299d.

Becker-Leifhold, C. V. (2018). The role of values in collaborative fashion consumption - A critical investigation through the lenses of the theory of planned behavior. *Journal of Cleaner Production, 199*, 10. doi: 10.1016/j.jclepro.2018.06.296

Black, S., & Eckert, C. M. (2010). Developing considerate design: Meeting individual fashion and clothing needs within a framework of sustainability. In *Handbook of Research in Mass Customization and Personalization: (In 2 Volumes)* (pp. 813-832). doi: 10.1142/9789814280280_0041

Burton, K. (2018). Reducing textile waste in the apparel industry: Examining EPR as an option. *Clothing Cultures, 5*(1), 12.

Childs, M., Woo, H., & Kim, S. (2019). Sincerity or ploy? An investigation of corporate social responsibility campaigns. *Journal of Product and Brand Management*. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85062532176&doi=10.1108%2fJPBM-07-2018-1953&partnerID=40&md5=c6a779822d06ee3b71718535331e9ef0. doi:10.1108/JPBM-07-2018-1953

Cho, E., Gupta, S., & Kim, Y. K. (2015). Style consumption: its drivers and role in sustainable apparel consumption. *International Journal of Consumer Studies, 39*(6), 8. doi: https://doi.org/10.1111/ijcs.12185

Choi, T. M. (2017). Pricing and branding for remanufactured fashion products. *Journal of Cleaner Production, 165*, 9. doi:10.1016/j.jclepro.2017.07.163

Choo, H. J., Sim, S. Y., Lee, H. K., & Kim, H. B. (2014). The effect of consumers' involvement and innovativeness on the utilization of fashion wardrobe. *International Journal of Consumer Studies, 38*(2), 175-182. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84894082190&doi=10.1111%2fijcs.12078&partnerID=40&md5=1515d4f1db309e5b1576a2ff8ce0b092. doi:10.1111/ijcs.12078

Cimatti, B., Campana, G., & Carluccio, L. (2017). Eco Design and Sustainable Manufacturing in Fashion: A Case Study in the Luxury Personal Accessories Industry. *Procedia Manufacturing, 8*, 393-400. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85015689483&doi=10.1016%2fj.promfg.2017.02.050&partnerID=40&md5=a6ff017299a5b234b5f694dea98e6505. doi:10.1016/j.promfg.2017.02.050

Clarke, J. S., & Holt, R. (2016). Vivienne Westwood and the Ethics of Consuming Fashion. *Journal of Management Inquiry, 25*(2), 199-213. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84959114116&doi=10.1177%2f1056492615592969&partnerID=40&md5=88c3e0d25d5b0b01f708f4a55d8d9b4e. doi:10.1177/1056492615592969

Cook, S. C., & Yurchisin, J. (2017). Fast fashion environments: consumer's heaven or retailer's nightmare? *International Journal of Retail and Distribution Management, 45*(2), 143-157. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85010692146&doi=10.1108%2fIJRDM-03-2016-0027&partnerID=40&md5=d85d8eb0ab71def11a580e31dd37a2f0. doi:10.1108/IJRDM-03-2016-0027

Corvellec, H., & Stal, H. I. (2017). Evidencing the waste effect of Product-Service Systems (PSSs). *Journal of Cleaner Production, 145*, 10. doi:10.1016/j.jclepro.2017.01.033

Cox, J., Griffith, S., Giorgi, S., & King, G. (2013). Consumer understanding of product lifetimes. *Resources, Conservation and Recycling, 79*, 21-29. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84885422621&doi=10.1016%2fj.resconrec.2013.05.003&partnerID=40&md5=becef37a28e6761dba38e57488bec024. doi:10.1016/j.resconrec.2013.05.003

Cruz-Cardenas, J., Arevalo-Chavez, P., & Guadalupe, J. (2018). Consumer expenditures on clothing and footwear: a mixed methods study. *Journal of Fashion Marketing and Management, 22*(1), 14. doi:10.1108/JFMM-12-2016-0121

Cuc, S., & Tripa, S. (2018). Redesign and upcycling - A solution for the competitiveness of small and medium-sized enterprises in the clothing industry. *Industria Textila, 69*(1), 31-36. Retrieved from

https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85045009548&partnerID=40&md5=cfb949f327ff99fd1887f9319ec712f5.

Curiel, C. P., & Ortiz, S. L. (2018). Fashion influence marketing. Study of the new model of consumption in Instagram of university millennials. *Adcomunica-Revista Cientifica De Estrategias Tendencias E Innovacion En Communicacion*(15), 26. doi:http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992

DeLong, M. (2017). Educational strategies for sustainable design: Principles and practices. *International Journal of Designed Objects, 11*(1), 11-23. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85015741895&doi=10.18848%2f2325-1379%2fCGP%2fv11i01%2f11-23&partnerID=40&md5=87a1eabaa7308d148207bf08112370ba. doi:10.18848/2325-1379/CGP/v11i01/11-23

Dissanayake, G., & Sinha, P. (2015). An examination of the product development process for fashion remanufacturing. *Resources, Conservation and Recycling, 104*, 94-102. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84947597782&doi=10.1016%2fj.resconrec.2015.09.008&partnerID=40&md5=c3b0c2717e275782192da27910b8054f. doi:10.1016/j.resconrec.2015.09.008

Dobos, I., Gobsch, B., Pakhomova, N., Pishchulov, G., & Richter, K. (2013). Design of contract parameters in a closed-loop supply chain. *Central European Journal of Operations Research, 21*(4), 713-727. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84884533114&doi=10.1007%2fs10100-013-0308-5&partnerID=40&md5=e93eaa1b823d07a14c55d867ba293415. doi:10.1007/s10100-013-0308-5

Earley, R. (2017). Designing Fast & Slow. Exploring fashion textile product lifecycle speeds with industry designers. *Design Journal, 20*, 11. doi:10.1080/14606925.2017.1352776

Fletcher, K. & Grose, L. (2012). *Fashion and Sustainability: Design for Change*. Laurence King Publishing Ltd, London.

Guiltinan, J. (2009). Creative Destruction and Destructive Creations: Environmental Ethics and Planned Obsolescence. *Journal of Business Ethics*, 89, 19–28.

Gręboszc-Krawczyk, M., & Siuda, D. (2019). Attitudes of Young European Consumers Toward Recycling Campaigns of Textile Companies. *Autex Research Journal*. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85061700202&doi=10.1515%2faut-2018-0057&partnerID=40&md5=c621331b695589f31bca1938815eabc6. doi:10.1515/aut-2018-0057

Ha, S., & Kwon, S. Y. (2016). Spillover from past recycling to green apparel shopping behavior: the role of environmental concern and anticipated guilt. *Fashion and Textiles, 3*(1). Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85034421895&doi=10.1186%2fs40691-016-0068-7&partnerID=40&md5=a963fabcab768e4d77db9bfa4826413f. doi:10.1186/s40691-016-0068-7

Han, S. L. C., Chan, P. Y. L., Venkatraman, P., Apeagyei, P., Cassidy, T., & Tyler, D. J. (2017). Standard vs. Upcycled Fashion Design and Production. *Fashion Practice, 9*(1), 69-94. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84994570957&doi=10.1080%2f17569370.2016.1227146&partnerID=40&md5=c1b00276cd97afee6db429cf3fe4a79d. doi:10.1080/17569370.2016.1227146

Hirscher, A. L., Niinimäki, K., & Joyner Armstrong, C. M. (2018). Social manufacturing in the fashion sector: New value creation through alternative design strategies? *Journal of Cleaner Production, 172*, 4544-4554. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85038835806&doi=10.1016%2fj.jclepro.2017.11.020&partnerID=40&md5=bb57aa7c1f6d68a690721a08834c33c2. doi:10.1016/j.jclepro.2017.11.020

Hu, Z. H., Li, Q., Chen, X. J., & Wang, Y. F. (2014). Sustainable rent-based closed-loop supply chain for fashion products. *Sustainability (Switzerland), 6*(10), 7063-7088. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84910028145&doi=10.3390%2fsu6107063&partnerID=40&md5=a3efecd7a63df54f107107af0175dcf7. doi:10.3390/su6107063

Hvass, K. K. (2014). Post-retail responsibility of garments – A fashion industry perspective. *Journal of Fashion Marketing and Management, 18*(4), 413-430. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84927524007&doi=10.1108%2fJFMM-01-2013-0005&partnerID=40&md5=3529b1173129d05150eb5839754ab0e3. doi:10.1108/JFMM-01-2013-0005

Jayaraman, V., Luo, Y. (2007). Creating competitive advantages through new value creation: a reverse logistics perspective. *Acad Manag Perspect* 21(2):56–73

Joung, H. M. (2014). Fast-fashion consumers' post-purchase behaviours. *International Journal of Retail and Distribution Management, 42*(8), 688-697. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84926657658&doi=10.1108%2fIJRDM-03-2013-0055&partnerID=40&md5=cb35acb474fd330dc7c759aca960df8b. doi:10.1108/IJRDM-03-2013-0055

Joy, A., Sherry, F., Venktesh, A., Wang, J., & Chna, R. (2012). Fast Fashion, Sustainability, and the Ethical Appeal of Luxury Brands. *Fashion Theory*, 16:3, 273-296. doi: 10.2752/175174112X13340749707123

Jung, S., & Jin, B. (2014). A theoretical investigation of slow fashion: Sustainable future of the apparel industry. *International Journal of Consumer Studies, 38*(5), 510-519. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84927567498&doi=10.1111%2fijcs.12127&partnerID=40&md5=074ce627b231e12a15a98f15c68a9141. doi:10.1111/ijcs.12127

Kalmar, E. R. (2012). Ecodesign in fashion: Design accessories from the reuse and recycling of textiles - Case study. *Tekstil, 61*(7-12), 328-332. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84879548641&partnerID=40&md5=07e8f99b365370b1903e356edbd2dfcb.

Kamis, A., Puad, F. N. A., Mohamed, S., Che' Rus, R., Bujeng, B., Syamwil, R., & Budiastuti, E. (2018). Items' validity and reliability using rasch measurement model for factors that influence clothing disposal behaviou. *Indian Journal of Public Health Research and Development, 9*(11), 1344-1353. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85058170449&doi=10.5958%2f0976-5506.2018.01640.6&partnerID=40&md5=fb7fc43eb5d16e9ebfdadacafd2e93da. doi:10.5958/0976-5506.2018.01640.6

Kim, J., Chung, B. D., Kang, Y., & Jeong, B. (2018). Robust optimization model for closed-loop supply chain planning under reverse logistics flow and demand uncertainty. *Journal of Cleaner Production, 196*, 1314-1328. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85049300479&doi=10.1016%2fj.jclepro.2018.06.157&partnerID=40&md5=07d8e72e68c3fb47b1c81a9a3eb94068. doi:10.1016/j.jclepro.2018.06.157

Laitala, K., Boks, C., & Klepp, I. G. (2015). Making clothing last: A design approach for reducing the environmental impacts. *International Journal of Design, 9*(2), 93-107. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84940651373&partnerID=40&md5=4e8075733cb52a5f26543d3455f9b2a6.

Lang, C. M., & Armstrong, C. M. J. (2018a). Collaborative consumption: The influence of fashion leadership, need for uniqueness, and materialism on female consumers' adoption of clothing renting and swapping. *Sustainable Production and Consumption, 13*, 10. doi:10.1016/j.spc.2017.11.005

Lang, C. M., & Armstrong, C. M. J. (2018b). Fashion leadership and intention toward clothing product-service retail models. *Journal of Fashion Marketing and Management, 22*(4), 16. doi:10.1108/JFMM-12-2017-0142

Lang, C., Armstrong, C. M., & Brannon, L. A. (2013). Drivers of clothing disposal in the US: An exploration of the role of personal attributes and behaviours in frequent disposal. *International Journal of Consumer Studies, 37*(6), 706-714. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84885907511&doi=10.1111%2fijcs.12060&partnerID=40&md5=766d4dd18fd75c74076cc735f6bd52e7. doi:10.1111/ijcs.12060

Le, T., Paris, H., & Mandil, G. (2017) Extraction of features for combined additive manufacturing and machining processes in a remanufacturing context. In. *Lecture Notes in Mechanical Engineering* (pp. 181-190).

Lee, Y. K., & DeLong, M. (2018). Rebirth Product Development for Sustainable Apparel Design Practice in a Design Studio Class. *Fashion Practice, 10*(1), 34-52. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85041125383&doi=10.1080%2f17569370.2017.1413797&partnerID=40&md5=b63b12ff1447771adc63abbd5cc56abc. doi:10.1080/17569370.2017.1413797

Lee, Y., & Kim, J. (2015). Consumer motivation on clothing disposal behavior. *International Journal of Interdisciplinary Environmental Studies, 10*(4), 15-30. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84983055642&doi=10.18848%2f2329-1621%2fCGP%2fv10i04%2f53335&partnerID=40&md5=71384a9bdf9ce7f8ce0bb149b9da9fe9. doi:10.18848/2329-1621/CGP/v10i04/53335

Lewis, T. L., Park, H., Netravali, A. N., & Trejo, H. X. (2017). Closing the loop: a scalable zero-waste model for apparel reuse and recycling. *International Journal of Fashion Design, Technology and Education, 10*(3), 353-362. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85002397899&doi=10.1080%2f17543266.2016.1263364&partnerID=40&md5=ae7b4b39d88bd9e1947612f765f1ec63. doi:10.1080/17543266.2016.1263364

Liu, J., Bai, H., Zhang, Q., Jing, Q., & Xu, H. (2019). Why are obsolete mobile phones difficult to recycle in China? *Resources, Conservation and Recycling, 141*, 200-210. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85055749025&doi=10.1016%2fj.resconrec.2018.10.030&partnerID=40&md5=f7fd1966a6a7eb7fcc812d761803cf5d. doi:10.1016/j.resconrec.2018.10.030

Manolache, E., Bratu, S., Păun, S., & Iordănescu, M. (2014). Towards a geopolitics of consumers' interpretive uses of fashion discourses. *Industria Textila, 65*(2), 107-112. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84904213758&partnerID=40&md5=d03aa224ae8e84c61184c5548a351f4d.

Martins, S. B. (2012). Ergonomics and Fashion: the OIKOS methodology for usability and comfort evaluation in clothing and fashion. *Work-A Journal of Prevention Assessment & Reabilitation, 41*, 8. doi:10.3233/WOR-2012-1061-6059

Morley, N.J., Bartlett, C., McGill, I. (2009). *Maximising reuse and recycling of UK clothing and textiles a research report completed for the department for environment, Food and rural affairs.* Oakdene Hollins Ltd. London

Mukherjee, S. (2015). Environmental and social impact of fashion: Towards an eco-friendly, ethical fashion. *Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Research, 2*(3), 22-35. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84947210311&partnerID=40&md5=54e472e73aaa09d722bfa291d616bee5.

Na, Y., & Na, D. K. (2015). Investigating the sustainability of the Korean textile and fashion industry. *International Journal of Clothing Science and Technology, 27*(1), 10. doi:10.1108/IJCST-08-2013-0085

Nie, J., Huang, Z., Zhao, Y., & Shi, Y. (2013). Collective recycling responsibility in closed-loop fashion supply chains with a third party: Financial sharing or physical sharing? *Mathematical Problems in Engineering, 2013*. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84877283063&doi=10.1155%2f2013%2f176130&partnerID=40&md5=f3eb74b933fe73e97ba9603ea36a0ce1. doi:10.1155/2013/176130

Niinimäki, K., & Armstrong, C. (2013). From pleasure in use to preservation of meaningful memories: A closer look at the sustainability of clothing via longevity and attachment. *International Journal of Fashion Design, Technology and Education, 6*(3), 190-199. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84888644649&doi=10.1080%2f17543266.2013.825737&partnerID=40&md5=1cd07c7f6524ebdaef62aac8bb64c233. doi:10.1080/17543266.2013.825737

Norris, L. (2019). Urban prototypes: Growing local circular cloth economies. *Business History, 61*(1), 205-224. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85032702583&doi=10.1080%2f00076791.2017.1389902&partnerID=40&md5=65f263ebb9dc3f1be392d7cc246858df. doi:10.1080/00076791.2017.1389902

O'Reilly, S., & Kumar, A. (2016). Closing the loop: An exploratory study of reverse ready-made garment supply chains in Delhi NCR. *International Journal of Logistics Management, 27*(2), 486-510. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84982799269&doi=10.1108%2fIJLM-03-2015-0050&partnerID=40&md5=daff1a189326fca57ac57bff4313c5b2. doi:10.1108/IJLM-03-2015-0050

Paras, M. K., & Pal, R. (2018). Application of Markov chain for LCA: a study on the clothes 'reuse' in Nordic countries. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology, 94*(1-4), 191-201. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85027127869&doi=10.1007%2fs00170-017-0845-5&partnerID=40&md5=9d4cb4244c6140bd4264891b0c70cdb4. doi:10.1007/s00170-017-0845-5

Pati, A., Chaudhary, R., & Subramani, S. (2014). A review on management of chrome-tanned leather shavings: a holistic paradigm to combat the environmental issues. *Environmental Science and Pollution Research, 21*(19), 11266-11282. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84907806604&doi=10.1007%2fs11356-014-3055-9&partnerID=40&md5=0272ee44ec92bcdcfbb56a5031ff0cff. doi:10.1007/s11356-014-3055-9

Patora-Wysocka, Z., & Sulkowski, L. (2019). Sustainable Incremental Organizational Change-A Case of the Textile and Apparel Industry. *Sustainability, 11*(4), 27. doi:10.3390/su11041102

Payne, A. (2011) The life-cycle of the fashion garment and the role of Australian mass market designers. In*: Vol. 7. International Journal of Environmental, Cultural, Economic and Social Sustainability* (pp. 237-246).

Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics. *Journal of documentation*, 25(4), 348-349.

Shim, S., Kim, J., & Na, Y. (2018). An exploratory study on up-cycling as the sustainable clothing life at home. *Fashion and Textiles, 5*(1). Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85047825097&doi=10.1186%2fs40691-018-0129-1&partnerID=40&md5=2e4a3e49cf6645a767cebefa802dce13. doi:10.1186/s40691-018-0129-1

Schiffman, L.G., & Wisenblit, J. (2015). *Consumer Behavior*, 11th ed., Pearson, Upper Saddle River, NJ.

Siminelli, C. (2017). Consumer behaviours and attitudes towards a circular economy: Knowledge and culture as determinants in a four-market analysis. *Economics and Policy of Energy and the Environment, 2017*(1), 135-169. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85044318278&doi=10.3280%2fEFE2017-001008&partnerID=40&md5=6438fedbf7c3ac70279155ec5113162e. doi:10.3280/EFE2017-001008

Stal, H. I., & Jansson, J. (2017). Sustainable Consumption and Value Propositions: Exploring Product-Service System Practices Among Swedish Fashion Firms. *Sustainable Development, 25*(6), 12. doi:10.1002/sd.1677

Stål, H. I., & Jansson, J. (2017). Sustainable Consumption and Value Propositions: Exploring Product–Service System Practices Among Swedish Fashion Firms. *Sustainable Development, 25*(6), 546-558. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85038012505&doi=10.1002%2fsd.1677&partnerID=40&md5=b33800191f281b1c196836d26461d065. doi:10.1002/sd.1677

Szaky, T., 2014. Outsmart waste. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publisher, Inc. Retrieved from: https://www.bkconnection.com/static/Outsmart_Waste_EXCERPT.pdf

Subramanyam, K. (1983). Bibliometric studies of research collaboration: A review. *Journal of Information Science*, 6(1), 33–38.

Tague-Sutckiffe, J. (1992). An introduction to informetrics. *Information Processing & Management*, v. 28, n. 1, p. 1-3.

Testa, F., Nucci, B., Iraldo, F., Appolloni, A., & Daddi, T. (2017). Removing obstacles to the implementation of LCA among SMEs: A collective strategy for exploiting recycled wool. *Journal of Cleaner Production, 156*, 8. doi:

Van de Peer, A. (2015). Ghost-busting fashion: Symbolic boundaries and the politics of time in fashion journalism. *International Journal of Cultural Studies, 16*(6), 16. doi:10.1177/1367877914544732

Vehmas, K., Raudaskoski, A., Heikkilä, P., Harlin, A., & Mensonen, A. (2018). Consumer attitudes and communication in circular fashion. *Journal of Fashion Marketing and Management, 22*(3), 286-300. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85046731911&doi=10.1108%2fJFMM-08-2017-0079&partnerID=40&md5=dfe4f73d2b9c060c64c5faa59f5743e2. doi:10.1108/JFMM-08-2017-0079

Zhang, W., Van Luttervelt, C. (2011). Toward a resilient manufacturing system. *CIRP Ann Manuf Technol* 60(1):469–472

Wang, L., & Shen, B. (2017). A Product Line Analysis for Eco-Designed Fashion Products: Evidence from an Outdoor Sportswear Brand. *Sustainability, 9*(7), 12. doi:10.3390/su9071136

Watkins, P. (2011). Survey of the European yarn fairs for Spring/Summer 2012. *Textile Outlook International*(149), 55-70. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-79954556486&partnerID=40&md5=f2b0da311e94c31029742ec349e8e51a.

Watkins, P. (2013). Survey of the European yarn fairs for autumn/winter 2014/15. *Textile Outlook International, 2013*(165), 28-49. Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84893589265&partnerID=40&md5=e740118611dfe1b25fd7876c49163f9f.

Wilson, M. (2016). When creative consumers go green: understanding consumer upcycling. *Journal of Product and Brand Management*, *25*(4), 5. doi:10.1108/JPBM-09-2015-0972

Yang, Y., Han, H., & Lee, P. K. C. (2017). An exploratory study of the mechanism of sustainable value creation in the luxury fashion industry. *Sustainability (Switzerland)*, *9*(4). Retrieved from https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85017390837&doi=10.3390%2fsu9040483&partnerID=40&md5=5d433c2eb1a55b907c6fa50b82aea9c9. doi:10.3390/su904048

MARKETING

# A INFLUÊNCIA DO DESIGN E DO *MERCHANDISE* NA LEALDADE DO CONSUMIDOR À LOJA

Ana Silva, anah5ritah@hotmail.com, Faculty of Economics, University of Coimbra
Pedro Torres, pedro.torres@uc.pt, CeBER and Faculty of Economics, University of Coimbra
Mário Augusto, maugusto@fe.uc.pt, CeBER and Faculty of Economics, University of Coimbra

**RESUMO**: Este estudo analisa a influência do design e do *merchandise* na lealdade dos consumidores à loja, através do *arousal* e o prazer, no contexto do retalho e da grande distribuição alimentar e não-alimentar. Os resultados obtidos sugerem que o design influência o *arousal* e prazer e que o *merchandise* apenas tem influência no *arousal*, não tendo efeito no prazer. Os resultados também sugerem que o *arousal* influência o prazer e que este último tem um efeito na lealdade dos consumidores. O estudo permitiu um melhor entendimento do efeito do design e do *merchandise* nas emoções dos clientes e consequentemente na lealdade que estes têm à loja, contribuindo para uma clarificação das relações entre os vários constructos, sendo de destacar a relação entre o *arousal* e o prazer que não tem sido apresentada de forma consensual na literatura. O estudo também tem implicações práticas, justificando o investimento nos ambientes de loja.

**PALAVRAS-CHAVE**: Design, *Merchandise, Arousal*, Prazer, Lealdade.

**ABSTRACT**: This study analyses the influence of design and merchandise on consumers' loyalty to the store through the mediation of arousal and pleasure. The study was conducted in a retail context. The obtained results suggest that the design influences both the arousal and the pleasure, but the merchandise only influences the arousal. Furthermore, the results suggest that the arousal has a positive effect on the pleasure, which in turn positively influences the consumers' loyalty to the store. The study contributes to a better understanding of the effect of design and merchandise on consumers' emotions and consequently on their loyalty to the store. The relations among the different constructs are clarified. In particular, the study shows that the arousal leads to the pleasure; this relation was not consensual in the literature. The study also has implications for practice which are highlighted in the text.

**KEYWORDS**: Design, Merchandise, Arousal, Pleasure, Loyalty.

## 1. INTRODUÇÃO

As lojas de retalho registaram um aumento considerável ao nível global e local (Thomas, 2013) e a crescente intensidade competitiva veio reforçar a necessidade de apostar na diferenciação (Kotler, 1974). Para esse efeito, os gestores têm procurado compreender os comportamentos dos consumidores (Singh *et al*., 2014). No que diz respeito à influência do ambiente da loja nos comportamentos de consumo, é frequentemente aplicado o modelo proposto por Mehrabian e Russell (1976) que tem por base o estudo dos estímulos, das emoções e dos comportamentos dos consumidores (Russell & Pratt, 1980; Donovan & Rossiter, 1982; Russell, 2003). Uma resposta estratégica à elevada rivalidade no sector (Metha & Chugan, 2013) é a implementação de técnicas de visual merchandising (Kumar, 2010), que incluem o design e o *merchandise*, que se traduz, por exemplo, na aplicação de componentes de design, luzes, sinalização, material de exposição que destacam a loja, com o intuito de a tornar o mais apelativa possível (Ha & Lennon, 2010). Dessa forma procura-se criar espaços únicos e atrativos (Park *et al.*, 2014; Hyun & Kang, 2014; Jang *et al.*, 2018), que explorem os sentidos dos consumidores (Helmefalk & Hultén, 2017). A aplicação destas técnicas proporciona um reforço efetivo na mente do cliente, potenciando a força de vendas (Lee, 2008; Metha & Chugan, 2013) e contribuindo para que os produtos se vendam por si só (Park *et al*., 2014). Assim, o visual merchandising visa explorar as influências dos elementos que compõem a loja no comportamento de compra do consumidor, estimulando o seu desejo pela aquisição dos produtos (Kim, 2013; Metha & Chugan, 2014), melhorando a experiência (Kim, 2013; Metha & Chugan, 2014; Francioni *et al*., 2018; Terblanche, 2018) e a lealdade à loja que é cada vez mais difícil de obter (Lee, 2008).

Apesar do reconhecimento da importância do visual merchandising, este assunto ainda não foi objeto de estudo em alguns contextos, nomeadamente no retalho e a grande distribuição alimentar e não-alimentar. Por exemplo, em Portugal, tanto quanto é do nosso conhecimento, não existe nenhum estudo deste tipo aplicado a espaços comerciais que se inserem na categoria de mini, supermercados e hipermercados. Além disso, a literatura nem sempre é consensual quanto aos efeitos de alguns constructos, nomeadamente no que diz respeito ao estudo do design e do *merchandise* como antecessores da lealdade, mediados por emoções de *"arousal*" e prazer (Fiore *et a*l., 2000; Porat & Tractinsky, 2012; Park *et al.*, 2014; Haryono & Sihombing, 2018). Alguns estudos abordam o efeito do *arousal* no prazer e outros estudam os efeitos do prazer na lealdade (Porat & Tractinsky, 2012; Park *et al*., 2014; Haryono & Sihombing, 2018), mas poucos consideram o design e o *merchandise* como antecessores.

Assim, o objetivo deste estudo é analisar o efeito design e o *merchandise* na lealdade do consumidor à loja, através da influência que têm nas emoções de *arousal* e de prazer. O termo *arousal* corresponde a um estado ativo, alerta ou interessado do consumidor; este termo não foi traduzido para português, para não desvirtuar o significado do mesmo. Os resultados obtidos clarificam a influência dos elementos de design e *merchandise* nas emoções e consequentemente na lealdade. Em termos práticos o estudo enfatiza a importância de pensar e planear os pontos de venda, no sentido de reforçar a relação com os clientes. Nesse sentido, os gestores de retalho e da grande distribuição devem ponderar e avaliar a aplicação de técnicas de visual merchandising, reforçando o investimento no design e *merchandise* que terão efeito nas emoções e consequentemente irão favorecer a lealdade dos consumidores.

Este estudo está organizado da seguindo forma. Após esta introdução, na secção 2 é apresentada a revisão da literatura e o desenvolvimento das hipóteses em estudo. Na secção 3, é descrita a metodologia, a amostra, os dados e a escala de referência. Na secção 4, são apresentados os resultados. Por último, na secção 5, é desenvolvida a discussão dos resultados e são apresentadas as conclusões, tendo em conta as implicações teóricas e práticas do estudo, bem como as limitações do mesmo.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

Segundo Kotler (1974), o ambiente de loja é uma das ferramentas estratégicas mais eficazes em marketing, pois não só permite conceber um espaço personalizado para o consumidor como impulsiona o valor dos produtos e a segmentação do público-alvo. Assim, em determinados contextos, o ambiente assume uma posição de produto, passando uma mensagem ao consumidor, com o intuito de influenciar o seu comportamento. A literatura tem reconhecido que os consumidores dão muita importância à componente visual (e.g., Helmefalk & Hultén, 2017) e estética (e.g., Park *et al.*, 2014). Consequentemente, o estudo do ambiente de loja foi tendo cada vez mais relevância, sendo importante compreender os seus efeitos na experiência do consumidor (Mattila & Wirtz, 2001). Os clientes procuram espaços atrativos (Hyun & Kang, 2014), dando relevância às cores do espaço (Milliaman, 1982; Bellizzi & Hite, 1992), à música (Mattila & Wirtz, 2001; Wash, 2011;), aos cheiros, às luzes, ao design (Baker *et al.*, 2002; Koo & Kim, 2013) e ao *merchandise* (Kumar, 2010; Sivadas & Jinbal, 2017). Assim, quando se fala em ambiente de loja tem-se em conta vários elementos: as mercadorias, o staff, o layout, a sinalização, os sons, as temperaturas, os toques, os cheiros, as cores, os tamanhos, as luzes e as formas (Baker *et al*., 2002). Assim, os retalhistas devem considerar o impacto positivo que estes factores podem ter no comportamento de compra (Kotler, 1974; Lee, 2008) e nas emoções dos clientes (Astous, 2000; Porat & Tractinsky, 2012).

Todavia, nem sempre a atmosfera de loja foi tida como importante na análise do comportamento dos consumidores em contexto de consumo (Donovan & Rossiter, 1982), contudo é importante compreender os efeitos do ambiente nos comportamentos. Estudos anteriores sugerem que os elementos de design que fazem parte do ambiente são mais relevantes para os consumidores, do que, por exemplo, a mercadoria disponível (e.g., Mohan *et al.*, 2012). Milliaman (1982) chegou à conclusão que os sons e as cores de uma loja têm uma relação positiva com o fluxo de clientes, que se traduz num aumento de receitas. Estudos mais recentes sugerem que os sons têm uma influência no *arousal* e no prazer, enquanto que os cheiros influenciam a sensação de prazer dos clientes (Wash *et al*., 2011). De facto, o ambiente de loja tem uma relação significativa com as emoções dos consumidores. Quando os consumidores são expostos aos estímulos do ponto de venda, estes influenciam emoções dos consumidores (Grosso *et al.*, 2018; Francioni *et al.*, 2018; Terblanche, 2018) e consequentemente afetam a lealdade (Lee, 2008; Murray *et al.*, 2016).

O modelo normalmente aplicado ao estudo dos ambientes e que tem como base a literatura na área da psicologia é o modelo proposto por Mehrabian e Russell (1976). O modelo já foi aplicado em diversos

ambientes, desde instituições públicas, hospitais, restauração ou escolas (Donovan & Rossiter,1982). Foi estudado, desenvolvido e aplicado por diversos investigadores, tais como Russell e Pratt (1980), Donovan & Rossiter (1982), Mano (1997), Russell (2003), Bakker *et al* (2014). A aplicação do modelo veio facilitar o estudo das respostas comportamentais, que podem ser manipuladas consoante os ambientes e influenciadas por dimensões emocionais (Donovan & Rossiter, 1982). Dimensões emocionais como o prazer e o interesse, ou respostas comportamentais como o retorno à loja, o tempo que os clientes passam em loja e a predisposição para pagar mais no futuro tem sido itens abordados por vários investigadores (e.g., Russell & Pratt, 1980; Donovan & Rossiter, 1982; Dawson *et al.*, 1990).

A bipolaridade associada às emoções (Russell, 2003) tem dificultado o trabalho dos psicólogos no que diz respeito ao estudo do lado mais emocional dos indivíduos: os afetos ou sentimentos. Mehrabian e Russell (1976) abordam três emoções básicas: o prazer, o *arousal* e a dominância. O prazer implica um estado de bem-estar, alegria, felicidade, satisfação ou contentamento, seguido da emoção de *"arousal"* que aplicado a este contexto indica um determinado grau de estado ativo, de alerta, interesse, desperto ou vontade em explorar o espaço e ainda a dominância que remete para uma sensação de liberdade e de necessidade de controlo da situação (Donovan & Rossiter, 1982). Porém, Russell e Pratt (1980) sugeriram retirar a dominância do estudo dos ambientes, visto que esta requer uma análise cognitiva, o que não se aplica a todas as situações, por isso em diversos estudos não se tem estudado o efeito da dominância. (e.g., Russell, 2003; Mattila & Wirtz, 2001; Chebat & Michon, 2003, Bigné *et al.*, 2005; Ladhari, 2007; Kumar & Kim, 2014; Das & Varshneya, 2017).

Alguns autores consideram que o *"arousal*" é uma emoção de raiz biológica ou sensitiva que não carece de um processo de avaliação cognitivo, enquanto que o prazer consiste numa avaliação cognitiva (e.g., Mehrabian & Russel, 1976; Zajonc & Marcus 1984). Contudo, outros autores, contrapõem que em parte é necessária uma avaliação cognitiva para gerar uma emoção (e.g., Lazarus, 1991), não existindo um consenso sobre qual a linha de pensamento que seria mais correta (Chebat & Michon, 2003; Bigné *et al*.; 2005).

## 2.1 DESIGN, *AROUSAL* E PRAZER

Importa referir que o design está mais ligado ao consciente humano (Baker *et al.*, 2002) e por esse motivo gera emoções mais impactantes nos consumidores (Koo & Kim, 2013). O design é relevante para os retalhistas como factor de diferenciação que gera emoções nos consumidores (Porat & Tractinsky, 2012; Loureiro & Roschk, 2013). Muitas vezes, os gestores estão interessados na introdução de novos elementos estéticos nas lojas, mais complexos e inovadores, que, além de gerar mais prazer nos atuais clientes, permita atrair novos clientes, e aumentar a lealdade dos potenciais consumidores (Murray *et al.*, 2017). Retalhistas que investem no design tendem a ter as suas lojas percebidas pelo consumidor como tendo um serviço e produtos de qualidade (Baker *et al.*, 2002), esteticamente apelativos, funcionais e com uma carga simbólica associada (Baek & Ok, 2017). A componente estética (Singh *et al*., 2014), bem como a informação adequada e a disposição da loja na locomoção entre as diferentes áreas interferem com os sentimentos positivos dos clientes (Astous, 2000), com efeitos em comportamentos como a intenção de compra ou com retorno à loja (Kotler, 1974; Baker & Parasuraman, 1994).

O design desperta emoções de *arousal* e de prazer que influenciam os comportamentos dos clientes (Porat & Tractinsky, 2012). O prazer é a emoção que liga diretamente os estímulos estéticos aos comportamentos dos consumidores (Park *et al.*, 2014). Vários estudos têm corroborado o efeito do design no *arousal* e do prazer. Por exemplo, este efeito foi corroborado num estudo realizado em lojas de moda, onde se chegou à conclusão que o nível de complexidade do design tem efeitos nas emoções de *"arousal*" e de prazer (Jan *et al.*, 2018); segundo este estudo, um ambiente esteticamente mais complexo desperta os clientes, proporcionando graus de *arousal* e de prazer positivos. Num outro contexto de consumo, o sector hoteleiro, chegou-se à conclusão que o design nas suas dimensões estéticas e simbólicas influenciam o *arousal*, e a dimensão funcional do design influência o prazer, com efeitos nas perceções de qualidade (Baek & Ok, 2017) e na intenção de compra (Dai & Pelton, 2018). Igual resultado foi obtido num estudo no sector da restauração de luxo, em que se chegou à conclusão que os consumidores altamente satisfeitos dão muita importância ao design interior (e.g., layout) na qualificação do serviço (Namkung & Jang, 2008). As cores escolhidas para o layout de loja têm um efeito tanto positivo como negativo nas perceções que os clientes criam sobre o espaço; sentimentos mais positivos têm impacto na propensão a comprar e no fluxo de clientes, mas quando são negativos podem gerar tensão nos clientes (Bellizzi & Hite, 1992). As cores também são uma forma de minimizar a sensação de tempo de espera numa fila e destacam os produtos, preços ou mesma tipologias associadas à qualidade dos produtos (Singh, 2006). Outro estudo também sugere que através de estímulos como aventura ou gratificação

o grau de perceção do design afeta positivamente os comportamentos de prazer e *arousal* dos clientes (Steen, 2016). Assim, podem ser formuladas as seguintes hipóteses:

**H1**. O design influencia positivamente o "*arousal*".

**H2**. O design influencia positivamente o prazer.

### 2.2 *MERCHANDISE, AROUSAL* E PRAZER

Embora os estudos sobre o ambiente de retalho já tinham sido começado a ser realizados há muito anos (e.g., Hansen & Deutscher, 1977), poucos colocam o *merchandise* como antecessor das emoções e do comportamento de lealdade dos consumidores neste contexto (e.g., Spangenberg *et al.*, 1996; Fiore *et al.*, 2000). Um estudo recente, aplicado numa loja pertencente à categoria supermercado, na Indonésia, com uma amostra estudantes universitários, sugere que o *merchandise* tem influência nas emoções dos clientes, nomeadamente quando estão em contacto com expositores de produtos interessantes, que ativa o seu estado de *arousal* (Haryono & Sihombing, 2018). Um estudo anterior, realizado em lojas de vestuário de marca própria, também tinha concluído que o *merchandise* influencia o *arousal*, uma vez que a diversidade e atratividade dos produtos que leva os clientes a explorar a loja gera uma avaliação cognitiva positiva que contribui para o tempo passado em loja, para a receita de loja e para o processo de retorno (Kumar & Kim, 2014). A diversidade e quantidade de mercadoria disponível em loja também influencia a sensação de prazer dos clientes. Quando a oferta de produtos na loja é baixa, esta cria no consumidor uma sensação irritante que afeta o prazer (Astous, 2000). De igual modo, a organização da mercadoria influencia a comodidade e o bem-estar dos clientes (e.g., Morales *et al.*; 2005; Sivas & Jinbal, 2017; Terblanche, 2018). Acresce que os atributos que constituem a atmosfera de loja contribuem para a criação de avaliações cognitivas positivas que os consumidores criam sobre a mercadoria disponível (Baker & Parasuraman, 1994).

Há estudos com resultados diferentes, no que diz respeito ao efeito do *merchandise* no *arousal* e no prazer. Um estudo aplicado a lojas de café numa zona metropolitana, com uma amostra diversificada de consumidores, sugere que o *merchandise* influencia o prazer, mas não influencia o *arousal* (Wash *et al*., 2011). Todavia, tendo em conta o exposto no parágrafo anterior, é possível formular as seguintes hipóteses:

**H3**. O *merchandise* influencia positivamente o *arousal*.

**H4**. O *merchandise* influencia positivamente o prazer.

### 2.3 *AROUSAL*, PRAZER E LEALDADE

Os estudos iniciais consideravam o *arousal* e o prazer independentes entre si, mas, é normal recomendarem que a relação entre estes constructos seja investigada em estudos futuros (e.g., Donovan & Rossiter, 1994; Mano, 1997; Eroglu *et al.*, 2003; Hyun *et al.*, 2011). Nesse sentido já foram efetuados alguns estudos em diferentes contextos (e.g., Chebat & Michon, 2003, Ladhari, 2007; Massara *et al*, 2009; Miniero *et al.*, 2014; Hyun & Kang, 2014).De forma geral, a literatura existente sugere que o *arousal* influencia o prazer (e.g., Wakefield & Baker, 1998; Eroglu *et al.*, 1998; Badin & Attaway, 2000; Chebat & Michon, 2003; Bigné *et al.*, 2005; Ladhari, 2007). Este resultado foi corroborado em estudos que analisaram as emoções de *arousal* e prazer enquanto emoções mediadoras entre os estímulos e os comportamentos também sugerem que o *arousal* tem efeitos no prazer (e.g., Mattila & Wirtz, 2001).

A literatura sugere duas tipologias de lealdade, a afetiva e a comportamental (e.g., Bloemer & Ruyter, 1997; Oliver, 1999). A lealdade faz com que o cliente não ceda facilmente a pressões concorrenciais (Oliver, 1999; Bruer, 2006; Chen, 2012), pelo que muitos gestores procuram estabelecer estratégias que promovam a lealdade (Bridson *et al*, 2008). Estudos anteriores têm abordado a influencia das emoções na satisfação e na lealdade (e.g., Westbrook & Oliver, 1991; Bloemer & Ruyter, 1997; Andreu *et al.*, 2006). Todavia, no que diz respeito à influência do prazer na lealdade, a literatura não é consensual, sendo necessária mais investigação (Bigné *et al.*, 2005). Estudos anteriores sugerem que as emoções positivas de prazer têm uma influência positiva na lealdade (e.g., Bigné *et al.*, 2005; Loureiro & Roschk, 2013). Igual resultado foi sugerido num estudo realizado numa loja de vestuário, cuja amostra era exclusivamente feminina (Murray *et al*., 2016).

Tendo em conta as relações acima mencionados, neste estudo são formuladas as hipóteses indicadas abaixo. Na Figura 1, apresenta-se o quadro conceptual com as respetivas hipóteses, no qual que se sugere que os estímulos relacionados com o ambiente da loja (design e *merchandise*) geram emoções (*arousal* e prazer), sendo que o *arousal* influencia o prazer que por sua vez terá um efeito na lealdade do consumidor à loja. Assim, propõem-se que o efeito do design e do *merchandise* no comportamento do consumidor (neste caso a lealdade) é mediado pelas emoções de *arousal* e prazer.

**H5**. O *"arousal"* influencia positivamente o prazer.

**H6**. O prazer influencia positivamente a lealdade.

Para guiar este estudo apresenta-se na Figura 1 o modelo conceptual e as respetivas hipóteses de investigação.

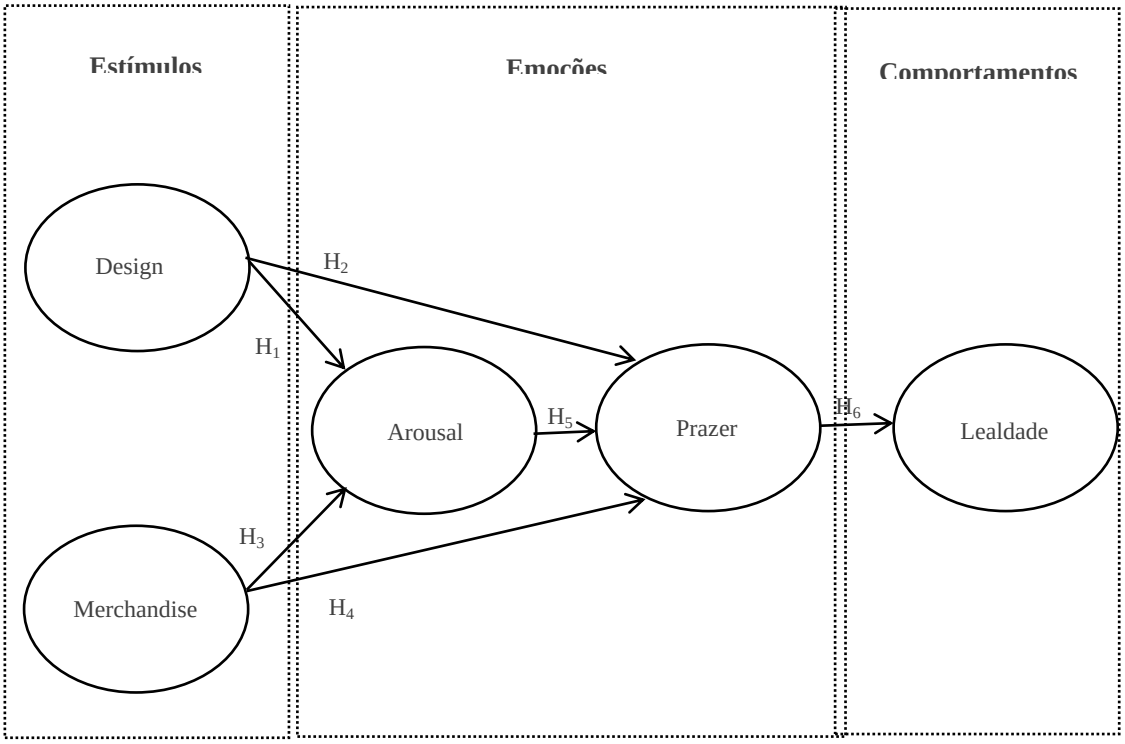



Figura1: Modelo conceptual

## 3. METODOLOGIA

### 3.1 INDICADORES DE MEDIDA E PROCESSO DE RECOLHA DE DADOS

Este estudo foi desenvolvido no contexto de retalho e grande distribuição alimentar e não-alimentar, espaços comerciais designados por mini, super e hipermercados presentes no território nacional. O estudo quantitativo foi realizado em Portugal, através da divulgação de um questionário disponibilizado online em diferentes redes sociais (Facebook, Instagram e Linkedin). O questionário incluiu questões de modo a recolher informação sociodemográficas dos inquiridos, perguntas abertas bem como questões de escolha múltipla para medir os atributos presentes no modelo conceptual proposto. Neste último caso, utilizaram-se escalas já validadas pela literatura. Assim, para medir o constructo "design" foi utilizada a escala de Baker e Parasuraman (1994), Koo e Kim (2013); Kumar e Kim (2014). O constructo "merchandise", foi medido através da escala de Eroglu *et al* (2003), Koo e Kim (2013), Kumar e Kim (2014). No que se refere aos constructos *"arousal*" e "prazer" foi utilizada a escala de Donovan e Rossiter (1982). Por último, para medir o constructo "lealdade" aplicou-se a escala de Koo e Kim (2013). Nas questões de escolha múltipla utilizou uma escala de Likert com sete pontos, em que 1 corresponde ao grau de *"*discordo totalmente" e 7 corresponde ao grau de *"*concordo totalmente*".* Foi realizada uma tradução para converter as questões dos autores acima mencionados do inglês para o português e adaptadas ao contexto. De igual forma, foi realizado

um pré-teste a 6 inquiridos de modo a garantir que as questões estavam a ser adequadamente compreendidas, o que nos levou a fazer ligeiros ajustes para atender às sugestões obtidas. Após este pré-teste foram enviados 1400 questionários, no período compreendido entre 3 de março a 11 de abril de 2019, através das três redes sociais acima referidas. Dos questionários enviados foram recebidas 220 respostas válidas.

### 3.2 AMOSTRA

Dos 1400 questionários enviados foram recebidas 220 respostas válidas. Na Tabela 1, apresenta-se uma síntese das características sociodemográficas dos inqueridos e na Tabela 2 uma síntese de alguns dos seus hábitos.

Os resultados obtidos indicam que 58,2% dos inquiridos são do sexo feminino e 41,8% são do sexo masculino. A maioria dos inqueridos (43,7%), tem entre 18 e 30 anos de idade, seguidos a facha etária com 31-40 anos (28,5%). No que se refere às habilitações académicas, 45,5% possuem uma licenciatura, 32,7% têm o grau de mestrado e 12,3% concluíram o 12ºano de escolaridade. A maioria dos inqueridos reside no distrito de Coimbra (45,9%), seguindo-se o no distrito de Lisboa (19,5%) e o distrito do Porto (17,3%). Dos 220 inquiridos, 12,3% têm um cargo de gestão, 11,8% são *marketeers*, 11,8% são estudantes, 8.2% estão sem trabalho e 38,2% é um conjunto de diversas ocupações profissionais. No que se refere ao rendimento auferido, a maioria dos inquiridos (35%) aufere um rendimento entre 500€ e 1000€ e 27,3% um rendimento entre 1001€ e 1500€.

Tabela 1: Características sociodemográficas da amostra

| **Critério** | **Números** | **%** | **Critério** | **Números** | **%** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Género** | | | **Profissão** | | |
| Feminino | 128 | 58,2 | Estudante | 26 | 11,8 |
| Masculino | 92 | 41,8 | Desempregado | 18 | 8,2 |
| *Total* | *220* | *100* | Gerente de loja | 11 | 5,0 |
| **Idade** | | | Gestor | 27 | 12,3 |
| < 18 | 0 | 0,0 | Marketeer | 26 | 11,8 |
| 18-30 | 96 | 43,7 | Consultor | 11 | 5,0 |
| 31-40 | 63 | 28,5 | Auxiliar | 10 | 4,5 |
| 41-50 | 45 | 20,5 | Professor | 7 | 3,2 |
| 51-60 | 12 | 5,8 | Outros | 84 | 38,2 |
| > 60 | 4 | 1,9 | Total | 220 | |
| *Total* | *220* | *100* | **Nível de rendimentos** | | |
| **Escolaridade** | | | 0 € | 30 | 13,6 |
| 1ºciclo | 2 | 0,9 | < 500€ | 9 | 4,1 |
| 2ºciclo | 6 | 2,7 | 500-1000€ | 77 | 35,0 |
| 3ºciclo | 8 | 3,6 | 1001-1500€ | 60 | 27,3 |
| 12ºano | 27 | 12,3 | 1501€-2000€ | 26 | 11,8 |
| Licenciatura | 100 | 45,5 | > 2000€ | 18 | 8,2 |
| Mestrado | 72 | 32,7 | Total | 220 | 100 |
| Doutoramento | 5 | 2,3 | | | |
| *Total* | *220* | *100* | | | |
| **Localidade** | | | | | |
| Lisboa | 43 | 19,5 | | | |
| Porto | 38 | 17,3 | | | |
| Coimbra | 101 | 45,9 | | | |
| Aveiro | 11 | 5,0 | | | |
| Leiria | 8 | 3,6 | | | |

| | | |
|---|---|---|
| Outros | 19 | 9,0 |
| *Total* | *220* | *100* |

Na Tabela 2, apesenta-se as lojas de retalho e grande distribuição alimentar e não-alimentar que os inqueridos mais se recordam, a marca de loja que mais frequentam e a frequência de compra. Os resultados indicaram que 58,2% dos inquiridos mencionou a marca Continente como a que mais se recorda, sendo esta também a marca com maior frequência de compra 48,6%. Ou seja, 107 dos 220 inquiridos faz as suas compras no Continente. A segunda marca mais lembrada é o Pingo Doce com 12,8%, sendo também esta a segunda marca com mais frequência de compra com 20%. Isto indica que, 44 dos inquiridos fez as suas compras neste espaço comercial. Em terceiro lugar, a loja mais recorda é o Lidl com 10,9%, ocupando esta loja também o terceiro lugar de frequência de compra dos inquiridos com 14,5%. Ainda foi possível concluir que os 220 consumidores alvos deste inquérito vão entre 4 a 6 vezes por mês fazer compras.

Tabela 2: Marca de supermercado de referência dos inqueridos e frequência de compra

| **Marca de Supermercado referida** | **Nº** | % | **Frequência de compra por mês** | **Nº** | % |
|---|---|---|---|---|---|
| Continente | 128 | 58,2 | | | |
| Lidl | 24 | 10,9 | < 4x | 40 | 18,2 |
| Pingo Doce | 28 | 12,8 | 4x-6x | 117 | 53,2 |
| Auchan (Jumbo) | 14 | 6,3 | 7x-12x | 44 | 20,0 |
| Outros | 26 | 11,8 | 13x-18x | 9 | 4,1 |
| *Total* | *220* | *100* | 19x-24x | 9 | 4,1 |
| **Supermercado que frequenta** | | | > 24x | 1 | 0,5 |
| Aldi | 3 | 1,4 | *Total* | *220* | *100* |
| Auchan (Jumbo) | 16 | 7,3 | | | |
| Continente | 107 | 48,6 | | | |
| Intermaché | 6 | 2,7 | | | |
| Lidl | 32 | 14,5 | | | |
| Pingo Doce | 44 | 20,0 | | | |
| Mini-Preço | 3 | 1,4 | | | |
| Outros | 9 | 4,3 | | | |
| *Total* | *220* | *100* | | | |

Para analisar os dados recorreu-se a uma aplicação dos Modelo de Equações Estruturais (MEE), sendo que inicialmente é preciso formular, medir e avaliar o modelo, seguido de uma segunda etapa cujo objetivo é estruturar as relações entre os constructos (Anderson & Gerbing, 1988).

## 4. RESULTADOS

Dado que as variáveis presentes no modelo proposto (Figura 1) podem ser medidas por vários indicadores, sendo cada uma delas uma mediada parcial e imperfeita da variável que é suposto medir, na estimação e avaliação daquele modelo uma aplicação dos modelos de equações estruturais (MEE). Este tipo de modelos na sua forma geral ao mesmo tempo que se preocupam com a mediação das variáveis permitem que se estudem relações de causalidade entre essas variáveis, ao compreenderem duas componentes: uma de media e outra estrutural. Estas duas componentes podem ser estimadas conjunta ou separadamente. Neste estudo, acolhendo as recomendações de Anderson e Gerbing (1988), seguiu-se uma estimação separada: primeiro estimou-se e avaliou-se o modelo de medida e depois o modelo estrutural. A estimação de ambos os modelos foi efetuada pelo método da máxima verosimilhança com a ajuda do software AMOS 25.0.

### 4.1 Estimação e avaliação do modelo de medida

A análise da componente de medida do MEE completo iniciou-se com o estudo das correlações entre os diferentes indicadores afetos à medição de um mesmo constructo. Esta análise levou-nos a eliminar alguns

itens das escalas de partida, por virtude da correlação com os restantes itens da escala. Numa segunda fase os itens de cada escala foram sujeitos a uma analise fatorial exploratória para se avaliar se são unidimensionais. Depois de garantir que as escalas propostas são unidimensionais, procedeu-se a estimação e avaliação do modelo medida. Para avaliar a qualidade de ajustamento global do modelo aos dados utilizaram-se diferentes indicadores de ajustamento: estatística do Qui-quadrado ($\chi^2$), goodness of fit index (GFI), incremental fit index (IFI), Tucker-Lewis index (TLI), comparative fit index (CFI) e a root mean square error approximation (RMSEA). Na Tabela 3 apresentam-se os resultados da estimação do modelo de medida. Apesar da estatística do Qui-quadrado ser estatisticamente significativa ($\chi$2= 259,38, *gl*=142, p < 0,01), os restantes indicadores de ajustamento global do modelo aos dados suportam um bom ajustamento (GFI= 0,89, IFI= 0,96, TLI= 0,96, CFI = 0,96 e RMSEA= 0,061).

Tabela 3: Estimativas estandardizadas, t-value e R2 do modelo de medida

| **Constructo** | **Itens** | **Estimativas estand.** | ***t-value*** | **$R^2$** |
|---|---|---|---|---|
| ***Design*** | As cores da loja são agradáveis. | 0,686 | --- | 0,471 |
| | A informação na loja é fácil de ler. | 0,731 | 9,90 | 0,535 |
| | A disposição da loja facilita a locomoção entre as diferentes áreas da loja. | 0,799 | 10,72 | 0,639 |
| | O display da loja é muito bom | 0,882 | 11,64 | 0,779 |
| | Gosto do design da loja. | 0,790 | 10,62 | 0,625 |
| ***Merchandise*** | A loja tem um conjunto de produtos muito amplo | 0,716 | --- | 0,512 |
| | A loja tem produtos tendência. | 0,896 | 12,34 | 0,803 |
| | A loja tem produtos interessantes. | 0,886 | 12,27 | 0,786 |
| ***Arousal*** | Sinto-me animado(a) na loja. | 0,865 | --- | 0,747 |
| | Sinto-me desperto(a) com a experiência na loja. | 0,784 | 13,97 | 0,615 |
| | Sinto-me interessado(a) com a experiência na loja. | 0,829 | 15,25 | 0,687 |
| ***Prazer*** | Sinto prazer com a experiência na loja. | 0,840 | --- | 0,705 |
| | Sinto-me contente na loja. | 0,936 | 19,12 | 0,876 |
| | Sinto-me livre na loja. | 0,809 | 14,82 | 0,655 |
| | Sinto satisfeito(a) na loja. | 0,865 | 16,56 | 0,748 |
| | Sinto-me feliz na loja. | 0,903 | 17,86 | 0,815 |
| ***Lealdade*** | Serei leal a esta loja no futuro. | 0,704 | --- | 0,496 |
| | Vou comprar produtos nesta loja no futuro. | 0,779 | 10,78 | 0,606 |
| | Esta loja será a minha primeira escolha. | 0,932 | 11,64 | 0,869 |

Nota: Indicadores de ajustamento global do modelo de medida — Qui-quadrado ($\chi$2) = 259,38, *gl* = 142, goodness of fit index (GFI) = 0,89; incremental fit index (IFI) = 0,96, Tucker-Lewis index (TLI) = 0,96, comparative fit index (CFI) = 0,96; root mean square error approximation (RMSEA) = 0,061.

Tendo em conta os aspetos particulares do modelo, as estimativas para os coeficientes estandardizados são maiores do que 0,5 e estatisticamente significativos (p<0,01). Os valores dos $R^2$ associados a cada equação de medida estão todos acima do limiar de 0,20 recomendado por Hooper *et al* (2008), indicando que cada um dos itens das diferentes escalas apresenta propriedades de medida aceitáveis. Na Tabela 4 apresentam-se a matriz de correlações, os coeficientes alfa de Cronbach, o C*omposite Reliability* (CR) e as variâncias médias extraídas (VME). Os alfas de Cronbach situam-se todos acima de 0,70 e os CR obtidos variam entre 0,850 e 0,940, excedendo o limiar de 0,70 recomendado. Assim, pode-se concluir que as escalas são internamente consistentes (Fornell & Larcker, 1981). As VME obtidas variam entre 0,657 e 0,0760, excedendo o limiar 0,50 recomendado, e são maiores do que o quadrado dos coeficientes de correlação para cada par de variáveis latentes. Estes resultados suportam a validade discriminante dos constructos utilizados (Fornell & Larcker, 1981). Em síntese, os constructos são unidimensionais e mostram níveis aceitáveis de fiabilidade, validade convergente e validade discriminante.

Tabela 4: Matriz de correlações entre os constructos, fiabilidade compósita (CR) e variância média extraída(VME)

| | Design | *Merchandise* | Arousal | Pleasure | Loyalty | CR | VME |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Design | **0,883** | | | | | 0,886 | 0,609 |
| *Merchandise* | 0,640 | **0,868** | | | | 0,874 | 0,700 |
| Arousal | 0,524 | 0,452 | **0,865** | | | 0,866 | 0,683 |
| Prazer | 0,686 | 0,540 | 0,895 | **0,938** | | 0,940 | 0,760 |
| Lealdade | 0,356 | 0,468 | 0,605 | 0,556 | **0,830** | 0,850 | 0,657 |

Nota**:** Na diagonal encontram-se os valores do alpha de Cronbach.

## 4.2 RESULTADOS DA ESTIMAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL E DO TESTE DE HIPÓTESES

Na Tabela 5 apresentam-se as estimativas para os parâmetros que expressam relações de causalidade postulados no modelo proposto (Figura 1), bem como uma síntese dos valores obtidos para os indicadores de ajustamento global do modelo aos dados obtidos na amostra. Estes indicadores indicam que o modelo se ajusta bem aos dados. Apesar da estatística do Qui-quadrado ($\chi 2$ = 279,56, *gl*= 145, p < 0,01) ser estatisticamente significativa, os restantes indicadores de ajustamento global revelam um ajustamento satisfatório (GFI = 0,89, IFI = 0,96, TLI = 0,95, CFI = 0,96, RMSEA = 0,065).

Tabela 5: Estimativas do modelo estrutural e resultados do teste de hipóteses

| **Caminho** | **Estimativas estand.** | ***t-value*** | **Teste de hipóteses** |
|---|---|---|---|
| Design Arousal | 0,399** | 4.08 | $H_2$(+): S |
| Design Prazer | 0,273** | 5.56 | $H_1$(+): S |
| *Merchandise* Arousal | 0,196* | 2,10 | $H_3$(+): S |
| *Merchandise* Prazer | 0,038 | 0,72 | $H_4$(+): NS |
| Arousal Prazer | 0,740** | 11,77 | $H_5$(+): S |
| Prazer Lealadade | 0,569** | 7,17 | $H_6$(+): S |

Nota: * $p \leq 0{,}05$; ** $p \leq 0{,}01$.Indicadores de ajustamento global do modelo estrutural — Qui-quadrado ($\chi 2$) = 279,56, *gl* = 145, goodness of fit index (GFI) = 0,89; incremental fit index (IFI) = 0,96, Tucker-Lewis index (TLI) = 0,95, comparative fit index (CFI) = 0,96; root mean square error approximation (RMSEA) = 0,065.

## 5. CONCLUSÃO

Este estudo analisa a influência do design e do *merchandise* na lealdade dos consumidores à loja, no contexto de retalho e grande distribuição alimentar e não-alimentar. Os resultados sugerem que o design influencia o "*arousal*", corroborando as conclusões de estudos anteriores (e.g., Steen, 2016; Baek & Ok, 2017; Jang *et al*. 2018). De igual modo o design influencia o prazer, tal como acontece em estudos anteriores (e.g., Steen, 2016; Jang *et al.*, 2018). Os resultados também sugerem que *merchandise* tem efeito no "*arousal",* corroborando as conclusões de estudos anteriores (e.g., Kumar & Kim, 2014; Haryono & Sihombing, 2018), mas contrastando com o resultado sugerido por Wash *et al* (2011), onde se conclui que *merchandise* não influência o "*arousal*". Além disso, os nossos resultados sugerem que o *merchandise* não influencia o prazer, o que contrasta com os resultados obtidos por Astous (2000) e Wash *et al* (2011). Também é possível concluir que o "*arousal"* tem efeito forte sobre o prazer, corroborando resultados de estudos anteriores (e.g., Mattila & Wirtz, 2001; Chebat & Michon, 2003, Ladhari, 2007; Hyun & Kang, 2014). Por último, os resultados sugerem que o prazer influencia positivamente a lealdade, na linha de estudos anteriores (e.g., Bigné *et al.*, 2005; Loureiro & Roschk, 2013; Murray *et al.*, 2016). Assim, este estudo contribuiu para um melhor entendimento do efeito do design e do *merchandise* nas emoções dos clientes e consequentemente na lealdade que estes têm à loja, clarificando as relações entre os vários constructos, sendo de destacar a relação entre o *arousal* e o prazer que não tem sido apresentada de forma consensual na literatura.

O estudo também tem implicações práticas, justificando o investimento nos ambientes de loja. Os gestores devem procurar ter uma loja com um design apelativo, com cores agradáveis, informação de fácil leitura e um layout que permita aos clientes ter facilidade de locomoção. Além disso, a loja deve ter um conjunto diversificado de mercadoria que seja interessante e siga as tendências da procura. Assim, é importante que os gestores de loja, e respetivas equipas, tenham consciência da importância do design e do *merchandise*, de forma a criarem ambientes de loja que proporcionem aos consumidores experiências e emoções agradáveis.

Estudos anteriores utilizaram amostras constituídas maioritariamente por estudantes universitários e foram aplicados em grande parte em ambientes de loja de vestuário ou de restauração. O presente estudo focou-se uma amostra mais diversificada e foi aplicado noutro contexto. Por esse motivo os resultados obtidos podem apresentar ligeiras diferenças, em particular no que diz respeito à influência do *merchandise* nas emoções dos clientes. Assim, seria interessante aprofundar mais a relação entre o *merchandise* e as emoções. Também, seria interessante aplicar este estudo no contexto digital, nomeadamente numa loja de comércio online, e perceber de que forma os estímulos e as emoções nesse ambiente influenciam a resposta comportamental dos consumidores. A literatura em torno deste tema ainda é algo escassa, por isso é importante compreender os seus efeitos, perante e o desenvolvimento do comércio eletrónico. De igual forma, seria interessante realizar estudos comparativos entre lojas físicas e online em diversos contextos de retalho para além da moda (e.g., retalho e grande distribuição, concessionários, clínicas, cosmética, lojas de desporto, livrarias).

## REFERÊNCIAS


Anderson, J. C, & David W. G. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411–23.

Andreu, L., Enriqué, B., Ruben, C., & Valérie Swaen, 2006. How does the perceived retail environment influence consumers' emotional experience? evidence from two retail settings: *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research.* 16, 559-578.

Astous, Alain d', 2000. Irritating Aspects of the Shopping Environment. *Journal of Business Research.* 49, 149–156.

Badin, Barry J. & Jill S. Attaway, 2000. Atmospheric Affect as a Tool for Creating Value and Gaining Share of Customer. *Journal of Business Research*. 49, 91–99.

Baek, Jooa, & Chihyung Michael Ok, 2017. The power of design: How does design affect consumers' online hotel booking? *International Journal of Hospitality Management*. 65, 1–10.

Baker, J., D. Grewal, & A. Parasuraman, 1994. The Influence of Store Environment on Quality Inferences and Store Image. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 22, 328–339.

Baker, Julie, A. Parasuraman, Dhruv Grewal, & Glenn B. Voss, 2002. The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions. *Journal of Marketing*. 66, 120-141

Bakker, Iris, Theo van der Voordt, Peter Vink, & Jan de Boon, 2014. Pleasure, Arousal, Dominance: Mehrabian and Russell Revisited. *Current Psychology*. 33, 405–21.

Bellizzi, Joseph A., & Robert E. Hite, 1992. Environmental Color, Consumer Feelings, and Purchase Likelihood. *Psychology & Marketing*. 9, 347–363.

Bigné, J. Enrique; Luisa, Andreu, & Juergen Gnoth, 2005. The theme park experience: An analysis of pleasure, arousal and satisfaction. *Tourism Management.* 26, 833–844.

Bridson, Kerrie, Jody Evans, & Melissa Hickman, 2008. Assessing the Relationship between Loyalty Program Attributes, Store Satisfaction and Store Loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 15, 364–374.

Bruer, Shanna, 2006. Outcomes of Private Label Programs: Brand Loyalty, Supply Chain & Cost Management. Graduate Faculty of North Carolina State University.

Chebat, Jean-Charles, & Richard Michon, 2003. Impact of ambient odors on mall shoppers' emotions, cognition, and spending. A test of competitive causal theories. *Journal of Business Research* 56, 529 – 539.

Chen, Shu-Ching, 2012. The customer satisfaction–loyalty relation in an interactive e-service setting: The mediators. *Journal of Retailing and Consumer Services* 19, 202–10.

Dai, Bo, & Lou E. Pelton, 2018. Exploring consumers' skincare retail patronage. *Journal of Retailing and Consumer Services.* 43, 269–77.

Das, Gopal & Geetika Varshneya, 2017. Consumer emotions: Determinants and outcomes in a shopping mall. *Journal of* Retailing *and Consumer Services*. 38, 177–85.

Dawson, Scott, Peter H. Bloch, & Nancy M. Ridgway, 1990. Shopping Motives, Emotional States, and Retail Outcomes. *Journal of Retailing*. 66, 408.

Donovan, Robert J., & John R. Rossiter, 1982. Store Atmosphere: An Environmental *Psychology Approach. Journal of Retailing* 58, 34-57.

Donovan, Robert J., John R. Rossiter, Gilian Marcoolyn, & Andrew Nesdale, 1994. Store Atmosphere and Purchasing Behavior. *Journal of Retailing*. 70, 283–294.

Fiore, Ann Marie, Xinlu Yah, & Eunah Yoh, 2000. Effects of a Product Display and Environmental Fragrancing on Approach Responses and Pleasurable Experiences. *Psychology & Marketing.* 17, 27–54.

Fornell, Claes & Larcker, David F., 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*.18, 39-50

Grosso, Monica, Sandro Castaldo, & Anjana Grewal, 2018. How store attributes impact shoppers' loyalty in emerging countries: An investigation in the Indian retail sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 40, 117–124.

Ha, Young; Lennon, Sharron J., 2010 Online Visual Merchandising (VMD) Cues and Consumer Pleasure and Arousal: Purchasing versus Browsing Situation. *Psychology & Marketing*. 27, 141-165.

Hansen, Robert A., & Terry Deutscher, 1978. An Empirical Investigation of Attribute Importance in Retail Store Selection. *Journal of Retailing*. 53, 59.

Haryono, Richard I., & Sabrina O. Sihombing, 2018. The Effects of Store Environment and Merchandise to Customer Responses: An Empirical Study. *Jurnal Dinamika Manajemen*. 9, 33–43.

Helmefalk, Miralem, & Bertil Hultén, 2017. Multi-sensory congruent cues in designing retail store atmosphere: Effects on shoppers' emotions and purchase behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 38, 1–11.

Hooper, Daire, Joseph Coughlan, & Michael R. Mullen, 2008. Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*.1, 53–60.

Hyun, Sunghyup Sean, & Juhee Kang, 2014. A better investment in luxury restaurants: Environmental or non-environmental cues? *International Journal of Hospitality Management*. 39, 57–70.

Hyun, Sunghyup Sean, Wansoo Kim, & Myong Jae Lee, 2011. The impact of advertising on patrons' emotional responses, perceived value, and behavioral intentions in the chain restaurant industry: The moderating role of advertising-induced arousal. *International Journal of Hospitality Management*. 30, 689–700

Jang, Ju Yeun, Eunsoo Baek, So-Yeon Yoon, & Ho Jung Choo, 2018. Store Design: Visual Complexity and Consumer Responses. *International Journal of Design*. 12, 105–118.

Koo, Wanmo, & Youn-Kyung Kim, 2013. Impacts of Store Environmental Cues on Store Love and Loyalty: Single-Brand Apparel Retailers. *Journal of International Consumer Marketing*. 25, 94–106.

Kotler, Philip, 1974. Atmospherics as a Marketing Tool. *Journal of Retailing*. 49, 48-50.

Kim, J. (2013). A Study on the Effect that VMD (Visual Merchandising Design) in Store Has on Purchasing Products. *International Journal of Smart Home*, 7, 217–223.
Kumar, A. (2010). The Effect of Store Environment on Consumer Evaluation and Behavior Toward Single-brand Apparel Retailers. Doctoral Dissertations.
Kumar, A., & Youn-Kyung, K. (2014). The store-as-a-brand strategy: The effect of store environment on customer responses. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, 685–695.
Ladhari, R. (2007). The effect of consumption emotions on satisfaction and word-of-mouth communications. *Psychology & Marketing*, 24, 1085–1108.
Lazarus, R. S. (1991). Cognition and Motivation in emotion. *American Psychologies Association*, 46, 352-367.
Lee, Y. E. (2008). Relationships Among the Importance of Visual Merchandising, the Perceptions of Store Image, and Consumer Patronage Behaviors: An Empirical Analysis in the Home Furnishings Retail Setting. The University of Georgia. 33, 1-115
Loureiro, S. M. C., & Roschk, H. (2014). Differential effects of atmospheric cues on emotions and loyalty intention with respect to age under online/offline environment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, 211–219.
Mano, H. (1997). Affect and Persuasion: The Influence of Pleasantness and Arousal on Attitude Formation and Message Elaboration. *Psychology & Marketing*, 14, 315–35.
Massara, F., Sandra, L., & Melara, R. (2009). Adapting to a retail environment: Modeling consumer–environment interactions. *Journal of Business Research*, 63, 673–81.
Mattila, A. S., & Wirtz, J. (2001). Congruency of scent and music as a driver of in-store evaluations and behavior. *Journal of Retailing*, 77, 273.
Miniero, G., Andrea, R., & Addis, M. (2014). Effects of Arousal, Dominance, and Their Interaction on Pleasure in a Cultural Environment. *Psychology and Marketing*, 31, 628–634.
Morales, A., Kahn, B., McAlisterc, L., & Broniarczyk, S. M. (2005). Perceptions of assortment variety: The effects of congruency between consumers' internal and retailers' external organization. *Journal of Retailing*, 81,159–169.
Murray, J., Elms, J., & Teller, C. (2017). Examining the role of store design on consumers' cross-sectional perceptions of retail brand Loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 38, 147–156.
Namkung, Y., & SooCheong, J. (2008). Are highly satisfied restaurant customers really different? A quality perception perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, 142–55.
Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 12.
Park, H. H., Jung, O. J., & Sullivan, P. (2014). How does visual merchandising in fashion retail stores affect consumers' brand attitude and purchase intention? *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 25, 87–104.
Porat, T., & Tractinsky, N. (2012). It's a Pleasure Buying Here: The Effects of Web-Store Design on Consumers' Emotions and Attitudes. *Human-Computer Interaction*, 27, 235.
Russell, J. A., & Mehrabian, A. (1976). Environmental Variables in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 3, 62-63
Russell, James A., & Geraldine Pratt, 1980. A Description of the Affective Quality Attributed to Environments. *Journal of Personality and Social Psychology*. 38, 311–322.
Singh, P., Katiyar, N., & Gaurav, V. (2014). Retail Shoppability: The Impact of Store Atmospherics & Store Layout on Consumer Buying Patterns. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 3, 15–23.
Singh, S. (2006). Impact of Color on Marketing. *Management Decision*, 44, 783–789.
Sivadas, E., & Jindal, R. P. (2017). Alternative Measures of Satisfaction and Word of Mouth. *Journal of Services Marketing*. 31, 119–130.
Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). Intelligence Generation and Superior Customer Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 120.
Spangenberg, E. R., Crowley, A. E., & Henderson, P. W. (1996). Improving the Store Environment: Do Olfactory Cues Affect Evaluations and Behaviors? *Journal of Marketing*, 60, 67-80
Steen, J. C. (2016). How Customer Shopping Motivation Influences Perceived Design of the Retail Environment. Atlantic *Marketing Journal*, 5, 101.
Terblanche, Nic S. (2018). Revisiting the supermarket in-store customer shopping experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 48–59.
Thomas, S. (2013). Linking customer loyalty to customer satisfaction and store image: a structural model for retail stores. *Decision*, 40, 15–25.
Wakefield, K. L., & Baker, J. (1998). Excitement at the Mall: Determinants and Effects on Shopping Response. *Journal of* Retailing, 74, 515–39.
Wash, G., Hassan, L., Michaelidou, N., Beatty, S. E., & Shiu, E. (2011). Emotions, store-environmental cues, store-choice criteria, and marketing outcomes. *Journal of Business Research*, 64, 737-744.
Westbrook, R. A. & Oliver, R. L. (1991). The Dimensionality of Consumption Emotion Patters and Consumer Satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 18, 84-91.
Zajonc, M. H. (1984). Affect and cognition: the hard interface. In: Izard CE, Kagan J, Zajonc RB, editors. Emotions, cognition, and behavior. *Cambridge: Cambridge University Press*, 63–103.

# O MARKETING NO SETOR OLIVÍCOLA DA REGIÃO DE MONTANHA – DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO DE UM SISTEMA DE APOIO À DECISÃO DE MARKETING

Teresa Maria Monteiro Felgueira, tfelgueira@ipg.pt, Instituto Politécnico da Guarda; UDI – Unidade de Investigação para o Desenvolvimento do Interior
Catarina Afonso Alves, calves@ipg.pt, Instituto Politécnico da Guarda; UDI – Unidade de Investigação para o Desenvolvimento do Interior
Teresa Maria Dias de Paiva, tpaiva@ipg.pt, Instituto Politécnico da Guarda, CI&DEI – Centro de Estudos em Educação e Inovação, NECE – Research Center in Business Sciences

**RESUMO**: A decisão de marketing implica um processo decisório de análise profunda e morosa que é precedido por um planeamento formal. Tal processo não facilita a rapidez e a informalidade que é característica das empresas de pequena dimensão e/ou de determinados setores e, a sua implementação é dificultada pela escassez de recursos, humanos e financeiros, adequados. O desenvolvimento de aplicações informáticas que aceleram o processo de decisão em marketing é, pois, fundamental para estes empresários. Deste modo, apresentamos um sistema especialista de apoio à decisão de marketing (SEM), baseado no conhecimento, que permite o diagnóstico e o desenvolvimento de cenários de marketing que potenciam a identificação de oportunidades e de ajustamentos ao mercado. Em setores de atividade em que as microempresas são a maioria, como no setor Olivícola, estas aplicações são ainda mais importantes para a performance das empresas.

**PALAVRAS-CHAVE**: Marketing, Plano de Marketing, Sistema Especialista de Apoio à Decisão em Marketing.

**ABSTRACT**: The marketing decision implies a deep and long review process that is preceded by formal planning. This process does not allow the speed and informality that is the resource of small companies and/or sectors, and its implementation is hampered by the scarcity of human and financial resources used. The development of informal applications that accelerate the decision-making process in marketing is therefore fundamental for these entrepreneurs. In this way, we present an expert decision support system in marketing (ESM), based on knowledge, that enables the diagnosis and development of marketing scenarios that enhance the identification of opportunities and market adjustments. In the sectors of activity where micro enterprises are the majority, such as in the olive sector, these applications are even more important for business performance.

**KEYWORDS**: Marketing, Marketing Plan, Expert Decision Support System in Marketing.

## 1. INTRODUÇÃO

O conceito de marketing assenta no princípio de soberania do consumidor que se traduz em escolhas individuais. Assim, assume que os indivíduos procuram escolhas gratificantes, que satisfaçam o seu interesse pessoal, que variam de acordo com os gostos, culturas, valores, etc. E, é através da troca voluntária e concorrencial entre indivíduos e organizações que procuram concretizar da melhor maneira os seus objetivos, sendo por isso responsáveis pelos seus atos e tendo capacidade de decidir o que lhes proporciona bem-estar ou não (Lambin, 2000).

Os consumidores são, pois, a componente central de um sistema de marketing (Kotler *et al.*, 2008). Todos nós somos consumidores e procuramos bens e serviços que satisfaçam as nossas necessidades e desejos, por isso é possível compreender que a criação de valor e de satisfação, por via dos produtos e serviços, vá ao encontro do que procuramos é fácil de compreender.

O marketing é muito importante, nos dias de hoje, para uma empresa que opera num contexto altamente competitivo e cujo sucesso financeiro depende muito da capacidade de marketing que detém (Kotler *et al*., 2009). O marketing é uma filosofia de gestão com um conjunto de técnicas e atividades que procuram identificar as necessidades humanas e sociais dos indivíduos, que se centra no processo social e de gestão através do qual os indivíduos obtêm o que precisam e desejam através da criação e troca de produtos e valores com outros. Gerir estes processos de troca entre empresas e consumidores e de empresas para empresas é a função da gestão de marketing e implica uma focalização no consumidor que permeia processos e funções organizacionais e que gera ofertas de valor de modo a satisfazer as expectativas dos indivíduos.

É neste sentido que se torna fundamental o desenvolvimento de uma gestão de marketing para as empresas, com reduzida dimensão, nomeadamente no setor Olivícola e, em particular, dos Azeites de Montanha.

Hoje em dia, a tecnologia, tem sido usada de um modo abrangente na gestão empresarial. Se, antigamente estava muito relacionada com o tratamento de dados de modo a se realizar análises e relatórios, atualmente a gestão procura novas formas de incluir a tecnologia para otimizar e aperfeiçoar os processos do dia a dia, para agilizar a empresas e aumentar a sua produtividade, com o propósito final de oferecer produtos e serviços com maior qualidade, valor e benefícios para seus clientes (Paiva *et al.*, 2019a).

O sucesso de qualquer negócio depende de muitos fatores e alguns deles são suportados por uma análise precisa de indicadores, o que envolve escolher a tecnologia certa para suportar as operações e ter uma melhor visão de futuro. As ferramentas tecnológicas podem não só proporcionar respostas em tempo útil (rapidez), como também garantir a confiabilidade dos dados e minimizar o risco empresarial (Read *et al*., 2009). Assim, a velocidade e a precisão dos dados são caraterísticas fundamentais na tomada de decisão (Paiva *et al.*, 2019a).

Nesse sentido, o ponto dois apresenta um enquadramento teórico relativo ao marketing e aos sistemas especialistas de apoio à decisão. O ponto três prossegue com a definição da metodologia seguida para o desenvolvimento da aplicação informática, designada por sistema especialista de apoio à decisão em marketing (SEM), cujo objetivo é agilizar uma análise complexa de uma determinada área de negócio e apoiar os empresários na reflexão e na tomada de decisão em prol de uma melhoria de performance competitiva orientada para o mercado.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1 MARKETING

O Marketing é um processo social por meio do qual, pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros (Kotler *et al*., 2008). Numa sociedade que vive uma época onde a informação é imensa e onde a oferta de bens e serviços é global, a procura de algo que satisfaça a necessidade ou desejo é abrangente e cheia de opções. Isso faz com que para uma empresa ter sucesso neste contexto e se consiga adaptar deve contribuir para uma interpretação e utilização da informação de modo adequado e criativo. Assim, as empresas procuram meios para estabelecer contacto e relações com os consumidores o mais diretamente possível. Isso faz com que o marketing simplesmente não venda produtos ou serviços, mas que as vendas, sim, sejam resultado do marketing, pois o seu principal objetivo é compreender e atender de maneira ampla as necessidades e desejos dos clientes. Esta procura constante de conquistar, agradar e fidelizar os consumidores, rentabilizando a atividade é o que caracteriza uma empresa que utilize o marketing de forma eficiente.

O marketing começa antes do produto existir, é através dele que se define o produto a ser criado, produzido e comercializado, ou seja, envolve todas as fases da vida de um produto ou serviço, sendo fundamental para o seu sucesso, e está ainda presente na relação entre a empresa e o cliente. Deste modo o marketing intervém em todas as áreas da empresa, em todos os seus departamentos. Nas empresas ultrapassou-se a visão do departamento de marketing como um mero gabinete de apoio à direção, e compreendeu-se que o marketing é tão importante quanto o departamento financeiro ou o de vendas ou produção, pois o seu objetivo central é a satisfação dos clientes/consumidores e isto está diretamente ligado ao sucesso empresarial e à rendibilidade do negócio (Kotler *et al.*, 2008).

Por vivermos neste contexto social e económico é que o marketing tem cada vez mais importância dentro das organizações e concentra a inteligência competitiva e estratégica da empresa, analisando o mercado, identificando as suas oportunidades e ameaças, os diferentes concorrentes, para de acordo com as suas forças e fraquezas analisar e delinear estratégias para responder às necessidades e desejos dos seus clientes e consumidores finais. Mesmo em tempos de retração económica, o marketing é fundamental para potenciar o crescimento, dar uma orientação à empresa através das suas análises e pesquisas de modo a que seja possível criar uma oferta de bens e serviços adequado ao mercado (Miles *et al.*, 1991, 2015).

A ferramenta que o marketing utiliza é o plano de marketing que auxilia o empresário a analisar a envolvente, gerir melhor os seus recursos, medir as expectativas dentro de um espectro de diversidade de perceções, processos comunicacionais e paradigmas culturais. Está assim atento ao mercado, permitindo a inovação e oferecer aos consumidores o que pretendem e com o qual se identificam, ou seja, tendo em conta um conjunto de públicos-alvo para o qual o plano se dirige. O plano de marketing é o instrumento base da definição estratégica de marketing que resulta de três passos estruturantes sem os quais não será possível implementá-lo: (i) o diagnóstico (análise SWOT[1]); (ii) a formulação estratégica e operacional; (iii) a formalização ou implementação do plano (Fonseca & Ramos, 2007).

As empresas de pequena dimensão têm, normalmente dificuldades em fazer o plano de marketing pois faltam-lhe profissionais e recursos capazes de o realizar. Muitas consideram o marketing apenas como comunicação e/ou vendas, e o que ele realmente representa é um sistema de gestão através do planeamento estratégico que lhe permite compreender o mercado a que se dirige e orientar os seus recursos para lhe dar uma resposta. O marketing oferece, pois, uma ferramenta que permite também à empresa monitorizar o comportamento dos seus clientes e consumidores e os resultados já conquistados, evitando erros de decisão e aumentando a eficiência da gestão (Andersson & Tell, 2009; Read *et al*., 2009).

A empresa deve sempre seguir um plano de marketing tanto em termos estratégicos como operacional, com definição de ações integradas que visem "atacar" o mercado de forma eficaz e eficiente. Sem planeamento, a empresa não consegue dar uma resposta adequada pois não consegue orientar as suas atividades de forma conjunta para oferecer satisfação de necessidades e desejos ao mercado. Níveis de satisfação do cliente altos são a chave do sucesso empresarial e não podem ser atingidos sem um mecanismo de suporte ao cliente, em tempo real.

Pelo exposto é de extrema importância para as empresas, seja de que dimensão forem, terem uma filosofia de gestão assente no marketing, onde o plano de marketing (estratégico e operacional) é indispensável para reduzir a incerteza, ambiguidade e dificuldade de decisão e controlo, gerindo assim as oportunidades, mudanças e contrariando as debilidades e barreiras ao desenvolvimento (Fonseca & Ramos, 2006, 2007).

Consciente desta relevância do marketing desenvolveu-se um sistema especialista de apoio à decisão em marketing (SEM) de modo a facilitar o processo de análise e de reflexão das pequenas empresas, em particular, da área de negócio dos Azeites de Montanha (SEM-AM), em Portugal.

Entende-se por Azeites de Montanha aqueles cuja produção se localize na sub-região Beiras e Serra da Estrela (NUT III) que se situa no interior da Região Centro (NUT II), junto à fronteira com Espanha, apresentando como limites a norte a sub-região do Douro, a noroeste Viseu e Dão Lafões, a sudoeste a Região de Coimbra e a sul a sub-região da Beira Baixa. Esta região é constituída pelos concelhos de Almeida, Belmonte, Celorico da Beira, Covilhã, Figueira de Castelo Rodrigo, Fornos de Algodres, Fundão, Gouveia, Guarda, Manteigas, Mêda, Pinhel, Sabugal, Seia e Trancoso e acolhe, na sua grande maioria, empresas de reduzida dimensão com uma estrutura de propriedade familiar (Paiva *et al*., 2019b).

Seguir uma filosofia de marketing numa empresa implica ter de efetuar uma análise sistemática e permanente das necessidades de mercado e o desenvolvimento de conceitos de produtos e/ou serviços destinados a um grupo de compradores específicos com características distintivas, assegurando que este bem e/ou serviço tem uma vantagem concorrencial duradoura e defensável (Lambin, 2000).

Uma perspetiva de marketing estratégico define-se em torno da missão estratégica da empresa, da diversidade de produtos e mercados e dos respetivos posicionamentos adotados para cada par (produto-mercado), dos trunfos que a empresa detém e da forma como ultrapassa as suas debilidades e finalmente, dos

[1] SWOT - análise de situação competitiva das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças – "strengths, weakness, opportunities and threats"

objetivos e orientação que pretende seguir em termos de atuação, a sua estratégia (Lambin, 2000). Neste sentido, o planeamento, apesar de toda a controvérsia que reside por assentar em previsões efetuadas em contextos de grandes mudanças, é fundamental para orientar e permitir à empresa uma melhor integração do seu conjunto de atividades da cadeia de valores, reorientando-as continuamente para as áreas de crescimento e rendibilidade tendo em conta os recursos e o *know-how* disponível. O plano estratégico descreve tanto o sistema de valores e visão comum da empresa, como as condições e as evoluções realizadas no contexto onde ela se insere permitindo decisões fundamentadas. Também, coordena as diferentes funções organizacionais facilitando o seguimento das ações e aumentando a flexibilidade de reação da empresa face às mudanças (Varadarajan, 2010).

## 2.2 SISTEMAS ESPECIALISTAS DE APOIO À DECISÃO EM MARKETING

Os sistemas especialistas (SE) são um ramo do que é conhecido como inteligência artificial, e consistem em aplicações informáticas que incorporam alguns conhecimentos não algorítmicos para resolver problemas específicos (Merritt, 2012). Os sistemas especialistas capturam não só o conhecimento de um perito humano, mas também as regras que ele usa para alcançar conclusões. Este conhecimento é então disponibilizado aos outros por meio de um programa de computador (McDonald & Wilson, 1990; McDonald 1989; Rangaswamy *et al.*, 1989).

Os dois componentes principais dos SE são a base de conhecimento e o mecanismo de inferência. As regras usadas por um perito e seu conhecimento, e a experiência sobre um certo domínio são interrogados, e o conhecimento capturado torna-se a base de conhecimento, que é o coração do sistema (De Freitas *et al*., 1993; McDonald & Wilson; 1990, McDonald 1989).

Estes sistemas especializados têm uma série de componentes principais do sistema e interface com os indivíduos em vários papéis, tal como os que estão representados na Figura 1.

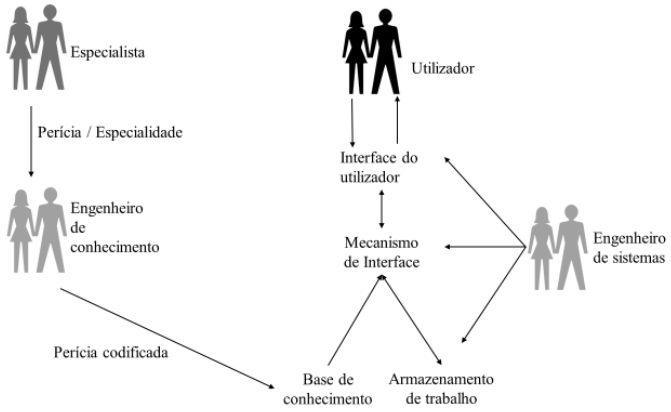



Figura 1: Componentes do Sistema Especialista e Interfaces Humanos
Fonte: Adaptado de Merritt (2012)

Os principais componentes são (Merritt, 2012):

- Base de conhecimento – uma representação declarativa da perícia (área de especialização);
- Armazenamento de trabalho – os dados que são específicos para um problema que está a ser resolvido;
- Mecanismo de inferência – o código no núcleo do sistema, que deriva das recomendações da base de conhecimento e dados específicos do problema no armazenamento de trabalho;
- Interface do utilizador – o código que controla a caixa de diálogo entre o utilizador e o sistema.

Para entender o design de um sistema especialista, também é necessário compreender os principais papéis dos indivíduos que interagem com o sistema (Merritt, 2012). Estes intervenientes são:

- Especialista – o indivíduo ou indivíduos que atualmente são especialistas (peritos) resolvendo os problemas que o sistema se destina a resolver;
- Engenheiro do conhecimento – o indivíduo que codifica o conhecimento do perito de forma declarativa para poder ser usado pelo sistema especialista;
- Utilizador – o indivíduo que usará o sistema de modo a usufruir do conhecimento e conselhos que o(s) especialista(s) forneceu.

Num SE, o mecanismo de inferência acede à uma base de dados de conhecimento, faz as conexões necessárias, extrai as conclusões e gera as respostas. As estratégias de raciocínio geral são separadas da base de dados de conhecimento, de modo a permitir que o sistema use o conhecimento de várias maneiras, solicitando informações adicionais, se necessário para resolver um problema específico e explicando o raciocínio por trás das suas perguntas e recomendações, reportando as regras e os factos utilizados (Merritt, 2012; McDonald & Wilson, 1990; McDonald, 1989; Rangaswamy *et al.*, 1989).

De acordo com McDonald e Wilson (1990), um SE relaciona uma área de especialização ou conhecimento, estando restrito a um tema específico, reunindo regras e conhecimento especializado, utilizando um mecanismo de inferência de modo a lidar com a incerteza, aconselhando o utilizador e explicando o raciocínio.

A gestão de empresas, no entanto, não se presta a uma lógica muito exata, os empresários não resolvem a maioria dos problemas por meios matemáticos, mas sim pela experiência, conhecimento e intuição. Na gestão de marketing, os problemas são idênticos, uma vez que a maioria deles é lógica e não matemática, e o conhecimento de resolução de problemas, enquanto disponível, está incompleto. Os gestores de marketing lidam com incertezas e muitas vezes com conceitos vagos. As decisões invariavelmente são construídas sobre um conjunto de "regras", ou heurísticas, que refletem o próprio conhecimento e experiência do perito sobre o problema em questão. Estas "regras" são difíceis de minudenciar e quantificar, em particular porque a presença e experiência de alguém que é perito na área, proporciona-lhes o raciocínio em tons de cinza, "mais ou menos", e "aproximadamente". Tal raciocínio confuso é muitas vezes utilizado pelos seres humanos para encontrarem caminhos em situações que são muito complexas e difíceis de lidar de uma forma totalmente consciente, racional e científica (McDonald & Wilson, 1990).

O problema a ser abordado pelo SE no domínio de marketing, então, centra-se em como ter em conta a arte intuitiva apresentada por peritos em situações de complexidade e incerteza de uma forma que é descritível e suscetível a uma espécie de rigor que está fora dos limites da racionalidade técnica (McDonald & Wilson, 1990).

A base de qualquer SE é de conhecimento, que pode ser produzido por um ou mais especialistas em um determinado campo. Esta perícia é armazenada geralmente na forma das réguas do polegar (heurística), que são, tipicamente indicações. Por exemplo, se A é “verdade”, em seguida, B é “verdade”; ou se X for verdadeiro, faça Y. Dado um conjunto inicial de circunstâncias, o sistema pode mapear um conjunto de contingências e contingências adicionais (Merritt, 2012; McDonald & Wilson, 1990; McDonald, 1989; Rangaswamy *et al.*, 1989).

Ou seja, em marketing, uma heurística pode ser: “se o mercado está a crescer e se a empresa tem pontos fortes de negócio adequados, então um objetivo de marketing adequado seria aumentar a quota de mercado".

Um sistema que interligue a heurística na forma de uma árvore de decisão é uma forma de representar o conhecimento. Estas são às vezes "inferência para trás" e às vezes "inferência para a frente". A inferência regressiva começa com um objetivo e experimenta diferentes combinações de regras e/ou ações até que seja atingida. Encaminhar razões de inferência de informações iniciais até chegar a conclusões úteis. Isto pode dar origem ao que é denominado de “explosão combinatória”, que pode ser evitado pela o uso de heurísticas que estão corretas, na maioria das vezes. Isso dá soluções prováveis para problemas definidos de modo menos rigoroso e que são muito complexos para serem tratados com algoritmos (Merritt, 2012; McDonald & Wilson, 1990; McDonald, 1989; Rangaswamy *et al.*, 1989).

O planeamento de marketing continua a ser uma das principais ferramentas na gestão de marketing e é uma área de análise crucial, cuja utilização tem benefícios sobejamente reconhecidos. Mas, também, é notória a sua complexidade e muitas das empresas portuguesas de pequena dimensão, em particular, na área de negócio dos Azeites de Montanha, conseguem desfrutar dessa ferramenta, daí a importância do SEM (Paiva et al., 2019a, b).

## 3. METODOLOGIA

A metodologia seguida para o desenvolvimento da aplicação informática partiu do conhecimento especializado de um plano de marketing estratégico em que se segue um raciocínio analítico e de inferência com base numa sequência de deduções tendo em conta um conjunto de resultados possíveis, tal como mostra a Figura 2.

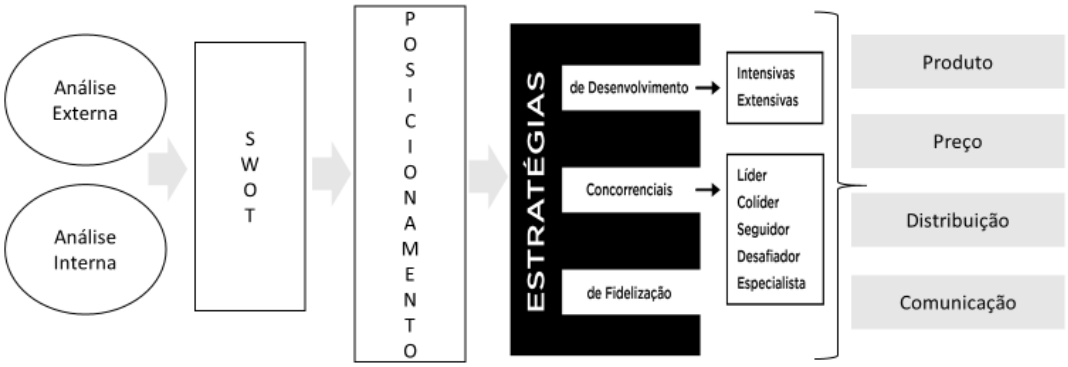



Figura 2: O Plano de Marketing
Fonte: Elaboração própria

Aplicando este conhecimento especializado à criação de um SEM temos definido as suas componentes principais, tal como expressa a Figura 3.

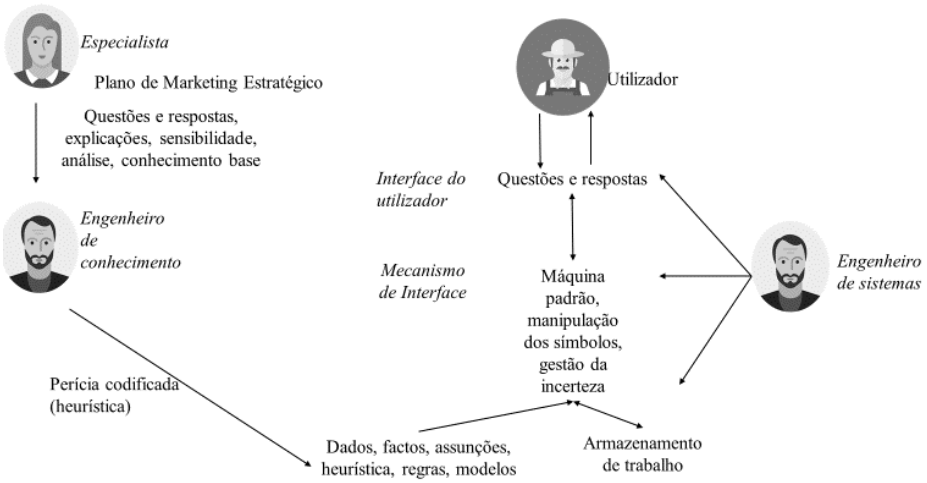



Figura 3: SEM-AM
Fonte: Elaboração própria

Os especialistas oferecem então o conhecimento dos diferentes itens de um plano de marketing estratégico assente numa pesquisa documental e transformam as componentes relacionadas com as características empresariais num conjunto de questões, que correlacionadas com a análise externa documentada permitem a geração de inferência, determinantes e correlacionados com os fatores de posicionamento, gerados pelo conhecimento do negócio. Assim identifica-se a definição estratégica e operacional de marketing seguida pelo empresário utilizador do SEM-AM, comparando-a com a definição das possibilidades estratégicas e operacionais que deveriam ser seguidas na área de negócio específica. Ainda é possível, aqui analisar a atuação das empresas relativamente à sua capacidade de resposta ao mercado-alvo a que se dirigem, comparando o que fazem com as características de vários mercados caracterizados e analisados em pesquisa prévia desenvolvida.

## 4. RESULTADOS

O SEM-AM permite que o empresário olivicultor teste as suas decisões de marketing estratégico e operacional, aferindo se estão em consonância com o contexto da área de negócio do Azeite e as suas

características e condições. O olivicultor poderá analisar se a sua estratégia de marketing e/ou marketing operacional se adequam ao mercado em que atua, se responde às necessidades e desejos desse mercado onde atua e se são consistentes entre si. Nesse sentido, poderá alinhar e reorientar a sua atividade/estratégia se encontrar algum desvio, de modo a maximizar a sua atuação em termos de marketing. Ao iniciarem a utilização do SEM (*www.azeites-de-montanha.ipg.pt*) terão de selecionar se são produtores ou não, de modo a responderem a um conjunto de 65 questões, subdivididas em várias componentes (ver Figura 4).

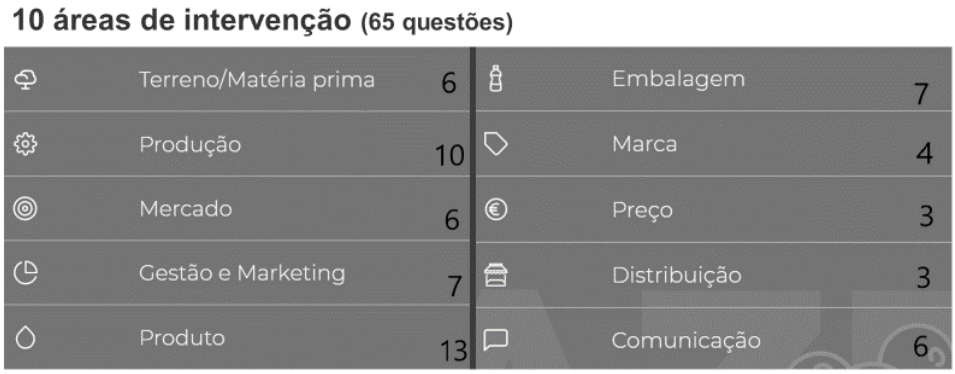



Figura 4: Áreas de Análise do SEM-AM
Fonte: Elaboração própria

As respostas inseridas no SEM, de acordo com o contexto do negócio do azeite, permitem que a tecnologia do SEM-AM analise automaticamente e desenvolva um resultado que identifique a estratégia que o empresário está a seguir na sua empresa, se essa estratégia está em sintonia com a análise e definição estratégica de marketing para a área de negócio, se as atividades da empresa em causa permitem responder às necessidades e desejos do mercado nacional ou de algum outro mercado estrangeiro (tendo por base os mercados considerados como emergentes e potenciais para o azeite), e verifique se as ações da empresa desenvolvem um produto, a um preço, com um tipo de distribuição e comunicação adequadas à estratégia que segue e que deveria seguir (ver Figura 5).

Figura 5: Esquema de utilização do SEM-AM
Fonte: Elaboração própria

Os resultados gerados pelo SEM-AM, sob a forma de um relatório, incluem os critérios de uso e de sinalização do azeite no mercado (nacional e/ou externo), uma análise SWOT, a estratégia de marketing seguida versus a recomendada para a área de negócio específica, e a definição do marketing operacional (marketing-mix) versus o ideal teórico da estratégia seguida. Estes resultados permitem ao empresário refletir na sua atividade e orientar ou reorientar a sua performance de acordo com o que é defendido como adequado

e com as especificidades da sua empresa. Deste modo poderá usufruir de um aumento competitivo e de uma melhor rentabilização do seu negócio. Este caminho futuro poderá ter o apoio e consultadoria da equipa de gestão de marketing, criadora do simulador para identificar e definir, em conjunto, a melhor orientação estratégica e tácita para uma dada empresa. Pretende-se, assim, com o SEM ajudar os empresários da área de negócio dos Azeites de Montanha a melhorarem o seu desempenho de mercado.

## 5. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O desenvolvimento e a utilização do SEM-AM foram processos muito gratificantes pela sua aceitação, facilidade de utilização e análise dos resultados efetuados pelos olivicultores. A grande maioria destes empresários têm uma dimensão do seu negócio demasiado pequena para contratar especialistas que os possam orientar na sua atuação de mercado. E se têm tido uma atividade centrada na produção, apercebem-se agora que olhar para o mercado é fundamental para a sustentabilidade do seu negócio.

O desenvolvimento de uma tecnologia desta capacidade facilita em muito as suas decisões que agora assentam num trabalho especializado de alto valor que até agora não dispunham. A utilização deste tipo de tecnologia ao nível do marketing não tem sido prática corrente devido à dificuldade que esta temática detém na gestão da incerteza dos elementos chave que a compõem. Tem havido, no entanto várias tentativas, tendo sido desenvolvido um modelo de plano de marketing nos anos 90 (McDonald & Wilson, 1990; MacDonald, 1989) para empresas do Reino Unido, e tendo havido, ainda, outros mais específicos para facilitação de decisões relacionadas com a área da comunicação publicitária.

Este caminho de incorporação tecnológica adequa-se aos tempos em que vivemos e em que os empresários têm de se aperceber que podem e devem utilizar de modo a darem respostas mais competitivas e atempadas na sua orientação para o mercado.

Deste modo contribuímos para o desenvolvimento de mecanismos que permitem que as empresas beneficiem das vantagens de um plano de marketing fundamentado e bem definido, assegurando o seu processo de tomada de decisão e ao mesmo tempo termos os benefícios de um marketing, veloz e pragmático na tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS


Andersson, S., & Tell, J. (2009). The relationship between the manager and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4), 586-598.

De Freitas, H. M. R., Ballaz, B., & Trahand, J. (1993). Sistema de informações em marketing e apoio à decisão. *Revista de Administra&ccdeil; ão da Universidade de São Paulo*, 28(1).

Fonseca, F., & Ramos, R. (2006). *O Planeamento Estratégico em Busca de Potenciar o Território: O caso de Almeida*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Departamento de Engenharia Civil, Braga.

Fonseca, F. P., & Ramos, R. A. (2007). Potenciar o desenvolvimento turístico a partir de um processo de planeamento estratégico de marketing: o caso de Almeida. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 15.

Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J. (2008). *Principles of Marketing*. Pearson Education Limited, UK.

Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M. Goodman, M., & Hansen, T. (2009). *Marketing Management*. Reino Unido: Pearson Education Limited.

Lambin, J.-J. (2000). *Marketing Estratégico*. McGraw-Hill of Portugal, Lda.

McDonald, M. H. (1989). Marketing planning and expert systems: an epistemology of practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 7(7/8), 16-23.

McDonald, M. H., & Wilson, H. N. (1990). State-of-the-art developments in expert systems and strategic marketing planning. *British Journal of Management*, *1*(3), 159-170.

Merritt, D. (2012). *Building expert systems in Prolog*. Retrieved from https://www.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=Zk3xBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Building_Expert_Systems_in_Prolog&ots=ZcoU8N_GyO&sig=uDxLDxORJBCYgMyfULbhQo1E7yI.

Miles, M. P., & Arnold, D. R. (1991). The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship theory and practice*, 15(4), 49-66.

Miles, M., Gilmore, A., Harrigan, P., Lewis, G., & Sethna, Z. (2015). Exploring entrepreneurial marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 23, 94-111.

Paiva, T., Felgueira, T., & Alves, C. (2019a). Simulador de Marketing *in Guia de Gestão e Utilização da Marca "Azeites de Montanha"*. Projeto Promoção e Valorização de Azeites de Montanha. Published by Castelo Branco Polytechnic Institute, cofinanced by Centro 2020 - CENTRO-01-0246-FEDER-00004, project nº 6756, within the project Promoção e Valorização dos Azeites de Montanha. ISBN:978-972-97167.

Paiva, T., Felgueira, T. & Alves, C. (2019b). Marketing *in Guia de Gestão e Utilização da Marca "Azeites de Montanha"*. Projeto Promoção e Valorização de Azeites de Montanha. Published by Castelo Branco Polytechnic Institute, cofinanced by Centro 2020 - CENTRO-01-0246-FEDER-00004, project nº 6756, within the project Promoção e Valorização dos Azeites de Montanha. ISBN:978-972-97167.

Rangaswamy, A., Eliashberg, J., Burke, R. R., & Wind, J. (1989). Developing Marketing Expert Systems: An Application to International Negotiations. *Journal of Marketing*, 53(4), 24-39. Retrieved from https://doi.org/10.1177/002224298905300402.

Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S., Song, M., & Wiltbank, R. (2009). Marketing under uncertainty: the logic of an effectual approach. *Journal of Marketing*, 73(May), 1-18.

Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119-140. Retrieved from https://doi.org/10.1007/s11747-009-0176-7.

# O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR EM CONTEXTOS DE MARKETING PÚBLICO E SOCIAL: O CASO DA PSP EM PORTUGAL

Daniela Braga Soares, danielabraga_12@hotmail.com, Universidade do Minho
Bruno Miguel Barbosa de Sousa, bsousa@ipca.pt, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA), UNIAG e CiTUR

**RESUMO**: O presente estudo tem como objetivo estabelecer uma relação entre estratégias de comunicação e comportamento do consumidor em contextos de marketing público e social (i.e. Polícia de Segurança Pública (PSP) em Portugal). As ações de conscientização das escolas sobre os temas "Internet mais segura", "Bullying", "Substâncias psicoativas" e "Prevenção da violência no namoro" entre os jovens são exemplos de comunicação interpessoal estabelecida com a população e materialização junto ao policiamento das redes sociais. Com uma abordagem qualitativa, pretende-se analisar as boas práticas de marketing e comunicação digital nas redes sociais. Foram realizadas duas entrevistas em profundidade (subcomissão policial e coordenador de marketing) e um grupo focal (11 participantes). Os resultados mostram que a estratégia de comunicação digital pode ser vantajosa para aproximar as forças policiais da comunidade local e, portanto, promover um sentimento de pertencimento e comprometimento em benefício do bem-estar global.

**KEYWORDS**: Marketing social, Comportamento do consumidor, Segurança, Comunicação digital**.**

**ABSTRACT**: The present study aims at establishing a relationship between communication strategies and consumer behavior in social and nonprofit specific contexts of marketing (e.g. Public Security Police (PSP) in Portugal). The actions of raising awareness among the schools about the themes of "Safer Internet", "Bullying", "Psychoactive Substances" and "Preventing Dating Violence" among the young are examples of interpersonal communication established with the population and materializing along with social networking policing. Based on a qualitative approach, it also aims at analyzing the good digital marketing and communication practices in social networks. Two in-depth interviews (police subcommittee and marketing coordinator) and a focus group (11 residents / participants) were conducted. The results show that the digital communication strategy can be advantageous to bring police forces closer to the local community and, therefore, promote a sense of belonging and commitment for the benefit of global well-being.

**KEYWORDS**: Social marketing, Consumer behavior, Security, Digital communication.

## 1. INTRODUÇÃO

Desde a década de 1970, o marketing social, uma das áreas de marketing, tem sido destacado por seu impacto nas questões sociais nas áreas de saúde pública, segurança, proteção do meio ambiente e das comunidades (Kotler & Lee, 2011). O marketing social, guiado por crenças e valores, não é uma teoria em si, pois é um sistema que reúne diversas áreas do conhecimento da psicologia, sociologia, antropologia e teoria das comunicações, a fim de entender o mecanismo de influência do comportamento humano (Kotler & Zaltman, 1971). O marketing social envolve "influenciar comportamentos por meio de um processo sistemático de planeamento que aplica princípios e técnicas de marketing, com foco em segmentos prioritários de audiência, proporcionando um benefício positivo à sociedade". Os princípios e técnicas empregadas visam "Criar, comunicar e agregar valor" ao consumidor (Kotler & Lee, 2011). Os comportamentos humanos estão na raiz de muitos problemas sociais e de saúde, incluindo a disseminação do vírus HIV, direção perigosa, morte por uso de tabaco ou abandono e maus-tratos a animais (MacFadyen, Stead, & Hastings, 2003). Assim, "o marketing social fornece um mecanismo para resolver esses problemas, incentivando as pessoas a adotar estilos de vida saudáveis" (MacFadyen, Stead & Hastings, 2003, p. 694).

Por exemplo, o fenômeno de maus tratos e abandono de animais é um problema de natureza social que ganha importância a cada ano. Existem muitas razões pelas quais alguém pode abandonar um animal de estimação da família. Às vezes, as pessoas recebem animais de estimação como presentes de Natal ou aniversário e, no verão, a novidade se esgota e a real responsabilidade de ter um animal de estimação se instala. As instituições especulam que horas diurnas mais longas e lutam para encontrar alguém para se sentar enquanto as famílias vão nas férias também pode ser um grande fator de contribuição. Os animais de estimação nunca serão capazes de entender por que foram abandonados por quem amam. Assim, o sucesso do marketing social está relacionado ao sucesso da influência do comportamento desejado (Kotler & Lee, 2011). Dessa forma, o público-alvo escolhido é livre para aceitar, rejeitar, modificar ou abandonar o comportamento em favor da sociedade e do bem individual (Kotler, Roberto, & Lee, 2002). De acordo com Kotler e Lee (2011), o aspecto mais desafiador do marketing social (e também a maior contribuição) reside na "recompensa do bom comportamento", e não na punição (legal, econômica ou coercitiva) pela prática incorreta. No entanto, em muitos casos, os profissionais de marketing social não podem prometer um benefício direto, ou um retorno imediato, em troca da adoção do comportamento desejado (Kotler & Lee, 2011; Peneda de Oliveira & Sousa, 2020). A presente pesquisa pretende compreender o papel da comunicação no comportamento do consumidor em contextos sociais e sem fins lucrativos de marketing: o caso da (Polícia de Segurança Pública - PSP) em Portugal.

## 2. MARKETING SOCIAL E SEM FINS LUCRATIVOS

O marketing social visa desenvolver e integrar conceitos de marketing com outras abordagens para influenciar comportamentos que beneficiam indivíduos e comunidades para um bem social superior. A prática de marketing social é guiada por princípios éticos. Esta variante do marketing procura integrar pesquisa, melhores práticas, teoria, audiência e perceção de parceria, para informar a entrega de programas de mudança social segmentados e sensíveis à concorrência que sejam eficazes, eficientes, equitativos e sustentáveis (Alves, 2010). Segundo Kotler e Lee (2008), o marketing social é um processo que aplica princípios e técnicas de marketing para criar, comunicar e agregar valor, a fim de influenciar os comportamentos do público-alvo que beneficiam a sociedade (saúde pública, segurança, meio ambiente e comunidades), bem como o público-alvo. Nesse contexto, e de acordo com Sawyer et al. (2012), tanto determinantes estruturais da saúde (por exemplo, desigualdade nacional de riqueza e renda, acesso a serviços de educação e saúde, oportunidades de emprego e desigualdade de sexo) quanto determinantes proximais ou intermediários da saúde (por exemplo, conexão das crianças com a família e escola) afetam comportamentos relacionados à saúde.

Segundo York (1984), as organizações sem fins lucrativos estão a operar em ambientes cada vez mais competitivos. Além disso, as organizações sem fins lucrativos precisam operar com restrições limitadas de recursos financeiros e de mão-de-obra, que são uma função do ambiente em que a organização está operando e os “públicos” com os quais se relacionam são muitos. Dolnicar e Lazarevski (2009) defendem que muitas organizações sem fins lucrativos ainda demonstram uma distinta falta de entendimento sobre quais são os princípios de marketing e concentram seus esforços em atividades de vendas e promocionais. Além disso, apenas uma pequena proporção de funcionários das organizações sem fins lucrativos incluídas na amostra que trabalham em marketing é realmente treinada em marketing (Blery et al., 2010; Fernandes et al., 2013; Alves, Fernandes & Raposo, 2016). Nesse contexto, as empresas apoiam e colaboram com organizações sem fins lucrativos (NPOs) de várias maneiras. Um tipo de colaboração comercial com organizações sem fins lucrativos é o marketing de causas. O uso de relações de marketing de causa tem aumentado constantemente desde o início dos anos 80 (Wymer, 2006).

Nesse contexto, e de acordo com Denhardt e Denhardt (2000), a nova gestão pública defendeu uma visão dos gestores públicos como empreendedores de um governo novo, mais enxuto e cada vez mais privatizado, imitando não apenas as práticas, mas também os valores dos negócios. Por exemplo, o serviço policial é uma organização do setor público altamente visível que, nos últimos anos, tem sofrido pressões crescentes de diferentes partes interessadas, incluindo sucessivos governos e também um público cada vez mais exigente. Vários modelos e conceitos de negócios e gestão foram aplicados ao policiamento contemporâneo, mas apenas pesquisas limitadas foram realizadas até o momento sobre como o marketing foi adotado e utilizado nas forças policiais (Mawby & Worthington, 2002). De acordo com Mawby e Worthington (2002), a comunicação eficaz sempre foi parte integrante do policiamento operacional desde os primeiros dias de 'matiz' até os sistemas de comando e controle de alta tecnologia de hoje. A presente pesquisa pretende destacar o papel das tecnologias digitais no marketing e na comunicação, especialmente no contexto da polícia de segurança pública e na mudança de comportamento da população.

## 3. POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA EM PORTUGAL

"A atividade das Forças de Segurança está sujeita ao interesse e exigência da sociedade a cuja proteção se destina, pois trata-se, sem dúvida, do exercício de um serviço público, a favor da comunidade" (site oficial da Polícia de Segurança Pública). Em Portugal, existem cinco forças e serviços de segurança pública definidos na Lei de Segurança Interna (FFMS). São eles: Guarda Nacional Republicana; Polícia de Segurança Pública; Polícia Judiciária; Serviços de Estrangeiros e Fronteiras; Serviços de Informações de Segurança.

Exercem, ainda, funções de segurança, nos casos e termos previstos na respetiva legislação, os órgãos da Autoridade Marítima Nacional e os órgãos do Sistema da Autoridade Aeronáutica (FFMS). A Polícia de Segurança Pública é a polícia mais antiga de Portugal. Com 151 anos de existência, esta organização governamental foi criada em 1867 pelo rei D. Luís. A lei publicada nesse ano criava, em Portugal, o Corpo de Polícia Civil e com ela estavam lançadas as bases para a criação da atual Polícia de Segurança Pública, assim designada desde 1927. Hoje, é definida como "uma força de segurança, uniformizada e armada, com natureza de serviço público e dotada de autonomia administrativa" (site oficial da Polícia de Segurança Pública). Designada, também, por PSP, esta força de segurança, consagrada na Constituição, bem como na Lei de Organização e Funcionamento tem por missão principal assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos que "constituem simultaneamente limite e fim da sua ação".

A PSP trabalha em prol da proteção da comunidade, ou não se tratasse o trabalho da polícia um exercício de serviço público. Proporcionar aos cidadãos uma sensação de segurança é prioritário e fundamental, assim como estabelecer uma relação de proximidade entre a polícia e os cidadãos com o objetivo de prevenir a criminalidade. As atribuições da PSP são prosseguidas em todo o território nacional, com exclusão das áreas legalmente cometidas pelas outras forças e serviços de segurança. Nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, as referidas atribuições são prosseguidas com caráter de exclusividade. Em situações de normalidade estas competências decorrem da legislação de segurança interna, no entanto, em situações de exceção, as mesmas resultam da legislação sobre a defesa nacional, estado de sítio e de emergência.

No final do ano de 2015, e início do ano de 2016, a Polícia de Segurança Pública adotou uma postura de comunicação disruptiva, descontraída e criativa marcada pela relevância e pela atualidade das mensagens transmitidas. Neste momento, a comunicação veiculada pela PSP está centrada nas redes sociais, apesar da comunicação no terreno se efetuar de várias formas e de assumir alguma dimensão. As ações de sensibilização junto das escolas sobre os temas "Internet Segura", "Bullying", "Substâncias Psicoativas" e "Prevenção da Violência no Namoro" entre os jovens; o recurso a mascotes como "o Falco" e a personalidades públicas para facilitar a interação junto das crianças; as ações de aconselhamento, em relação a aspetos específicos de segurança, dirigidas à terceira idade; as campanhas que vão sendo realizadas, ao longo do ano, sobre os mais diversos assuntos que dizem respeito à segurança pública e transversais a todas as idades provam a necessidade da polícia em estabelecer uma comunicação pessoal e mais próxima dos cidadãos que, agora, também, é materializada através da página de Facebook da Polícia de Segurança Pública. Com mais de 600 mil seguidores, a PSP é a página governamental no Facebook com mais seguidores em Portugal. Os indicadores, também, não mentem, quando colocam a PSP no lugar do pódio, a nível mundial, no que à interação estabelecida nas redes entre o cidadão e a força policial diz respeito. Para além do elevado número de likes, partilhas e de comentários nos posts publicados pela equipa de comunicação, muitas publicações tornaram-se virais com milhares de visualizações.

Não se pode falar de uma só estratégia de comunicação, quando o assunto é a gestão de redes sociais da PSP. Com um target tão alargado, desde crianças a idosos, é necessário adotar linguagens e abordagens diversas e, portanto, torna-se difícil ser consistente e ter sempre o mesmo estilo nas publicações. Se a comunicação está orientada para um público mais jovem, a equipa de comunicação recorre à lógica do trending topic. Por outro lado, se a mensagem é dirigida a grupo etário mais velho, as mensagens mais emocionais e formais são a melhor opção. Muitas vezes, também, a PSP associa--se a episódios virais nas redes, como foram os casos do jogo da "Baleia Azul" e do "Desafio TIDE", para alertar as pessoas para o perigo dessas práticas e proteger a integridade física das mesmas. A presença da Polícia de Segurança Pública no online, especificamente através das redes sociais, surgiu da necessidade de transmitir mensagens sem filtro e de estabelecer uma comunicação mais direta com o público, sem estar dependente dos media tradicionais. Recorrendo a uma mensagem mais suavizada, a um tom informal e ao humor inteligente, a PSP conseguiu estabelecer uma maior relação de proximidade e de afetividade com o consumidor que, até então, não tinha alcançado.
A proximidade e a relação de confiança estabelecidas entre os cidadãos e os agentes são fundamentais para a criação de elos de ligação que permitem que haja uma troca e partilha de informações, sempre com o objetivo de prevenir o crime e de proteger a população, mantendo-a em segurança (Figura 1).

Figura 1: Abandono de animais é crime
Fonte: PSP - Portugal

Em Portugal, a lei que que criminaliza o abandono e os maus-tratos de animais entrou em vigor no dia 1 de outubro de 2014. Aprovada há mais de três anos, a lei 69/2014 prevê que "quem, sem motivo legítimo, infligir dor, sofrimento ou quaisquer outros maus-tratos físicos a um animal de companhia é punido" (Art.387.º do Código Penal) e, ainda, protege os animais de companhia ao legislar que "quem, tendo o dever de guardar, vigiar ou assistir animal de companhia, o abandonar, pondo desse modo em perigo a sua alimentação e a prestação de cuidados que lhes são devidos, é punido" (Art.388.º do Código Penal). Neste contexto, o Comando Metropolitano de Lisboa da Polícia de Segurança Pública lançou, em julho de 2015, uma campanha intitulada "Maus-tratos a animais são crime" com o objetivo de alertar a sociedade para esta temática e consciencializar a sociedade em relação ao abandono e maus-tratos de animais. Desta forma, para facilitar as denúncias destas situações, a PSP criou uma linha de contacto direto com o endereço defesaanimal@psp.pt e disponibilizou o contacto 21POLICIA (217 654 242) para o mesmo fim Esta campanha de sensibilização passou, também, pela colocação de cartazes em escolas, juntas de freguesia e câmaras municipais com imagens de cães, nos quais se podia ler: "Abandono de Animais é Crime".

## 4. METODOLOGIA E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O objetivo geral da presente investigação vai ao encontro da pergunta de pesquisa colocada e reflete a problemática que sustenta o estudo. Deste modo, pretendemos compreender o papel da comunicação digital na mudança de comportamento do consumidor em contextos específicos de marketing social e sem fins lucrativos, no âmbito da segurança pública – o caso da Polícia de Segurança Pública. Os seis objetivos específicos que o presente estudo pretende alcançar e que conduziram esta investigação prendem-se com: Compreender a importância das estratégias de comunicação na mudança de comportamento do consumidor em contextos específicos de marketing social e sem fins lucrativos; Perceber de que forma a comunicação institucional da Polícia de Segurança Pública pode funcionar como um instrumento de aproximação à comunidade; Compreender de que forma a presença da Polícia de Segurança Pública nas redes sociais contribui para a mudança de comportamento dos cidadãos; Perceber a predisposição do cidadão para a adoção de boas práticas em contextos de segurança pública e intenções comportamentais (satisfação, recomendação a terceiros, notoriedade); Compreender qual a identidade e o posicionamento da marca PSP em contextos de segurança pública e qual a imagem junto do consumidor; Contribuir para o desenvolvimento das teorias do marketing em contextos específicos de marketing social e sem fins lucrativos. A metodologia da presente investigação baseia-se na adoção de um método de recolha de dados qualitativo através do recurso a três técnicas de pesquisa: a entrevista semiestruturada, o grupo de foco e a observação de um fenómeno concreto. A análise dos dados obtidos através destas fontes "depende fundamentalmente das capacidades integradoras e interpretativas do investigador" (Coutinho, 2011, p. 290). O grupo de foco é uma das técnicas de pesquisa qualitativa considerada das mais importantes. Consiste numa entrevista realizada de forma não-estruturada e natural, moderada pelo investigador, com 8 a 12 participantes, cujo principal objetivo é "obter uma visão aprofundada ouvindo um grupo de pessoas falar sobre problemas de interesse para o pesquisador" (Malhotra, 2002, p. 156). O valor desta técnica está precisamente nos resultados inesperados que se podem obter numa "discussão livre".

Não foi no ano de 2016 que a página de Facebook da Polícia de Segurança Pública foi criada. Aliás, a PSP já marca presença, nesta rede social, há alguns anos, mais precisamente desde 2011. Porém, foi entre o final do

ano de 2015 e o início do ano de 2016 que a comunicação da instituição policial adotou uma postura diferente, inovadora e de rutura com aquilo que tinha sido feito até ao momento. Nas palavras de Hugo Palma, atual diretor do Gabinete de Imprensa e Relações Públicas da PSP, assumiu-se, desde daí, uma "lógica disruptiva", em que o objetivo foi pensar "out of the box". A comunicação no online, neste caso específico, nas redes sociais, permitiu à Polícia de Segurança Pública transmitir "mensagens sem filtro", livres da sujeição às agendas dos media tradicionais e aos gatekeepers. Desta forma, a PSP assumiu uma "comunicação mais direta" e com um potencial de alcance que não tinha sido possível atingir através dos media tradicionais. A forma de comunicar nas plataformas digitais tem que ser adaptada a essa mesma realidade. O subcomissário João Moura confessa que uma das maiores dificuldades sentidas pela equipa tem sido, precisamente, transformar a comunicação em formato digital, começando pela alteração da linguagem interna em algo mais "light". Hoje em dia, a relação de proximidade estabelecida entre o polícia e o cidadão não depende, necessariamente, da presença física, apesar de continuar a ser muito importante, em determinadas situações, a comunicação face a face.

As redes sociais constituem, agora, também, uma ferramenta de materialização do policiamento de proximidade, complementando e reforçando, em grande escala, a relação presencial da força de segurança com o público. A comunicação veiculada pela PSP, nas redes sociais, especialmente no Facebook, tem vindo a fortalecer o laço das pessoas com a instituição e a aumentar a proximidade com a entidade policial (Tabela 18). As publicações de fotografias e de vídeos com as caras dos próprios polícias a auxiliar os idosos, as crianças e os animais, o cuidado em adaptar a linguagem formal para melhor entendimento das mensagens institucionais, os posts criativos e carregados de humor, a preocupação em adequar o formato e o tom a cada mensagem consoante o público-alvo, a atualidade, a pertinência e a relevância dos temas contribuíram para que a polícia deixasse de ser um "corpo distante" do cidadão. É inegável, até ao momento, que a presença ativa da PSP no Facebook revelou-se extremamente importante no desenvolvimento de uma relação de proximidade entre a instituição policial e os cidadãos, fomentando a interação entre ambos, ainda que esse contacto não seja presencial. A comunicação adotada nas redes sociais aligeirou a imagem institucional, rígida e formal da Polícia de Segurança Pública, quebrando a barreira existente entre os agentes da autoridade e as pessoas, assim como a ideia do polícia austero e sisudo. Porém, alguns participantes sublinham a necessidade de se verificar, na prática, aquilo que sucede nas redes sociais, isto é, a concretização, na realidade, da relação de proximidade que se cria no Facebook e da humanização da figura policial. Do ponto de vista do estudante de engenharia, a PSP conseguiu aproximar os cidadãos da instituição, mas não propriamente dos polícias.

Neste sentido, o policiamento de proximidade físico e, agora, também, digital dever-se-iam complementar. Neste caso, o online surge como um reforço ao contacto pessoal que, para os intervenientes, não pode deixar de existir e é essencial na construção de um relacionamento de proximidade com a polícia. Concretamente, a Polícia de Segurança Pública atua, neste sentido, em vários e diferentes setores: a Escola Segura, o Comércio Seguro, as Férias Seguras, o Apoio à Vítima e o Apoio à Terceira Idade. Contudo, o problema é que, por falta de recursos humanos, o único projeto que realmente se destaca, com maior expressão no terreno, é a Escola Segura, onde, de facto, houve uma maior aproximação dos polícias ao ambiente escolar e aos estudantes. A comunicação adotada e veiculada pela Polícia de Segurança Pública começou a destacar-se pela sua irreverência há mais de dois anos. Foi precisamente sobre as caraterísticas da estratégia de comunicação atual adotada pela PSP, na página de Facebook, que se desencadeou uma partilha e uma troca de opiniões e ideias entre os participantes do grupo de foco. Não faltou quem tecesse elogios à forma como têm sido abordados os temas, desde o tom adotado até à comunicação inteligente impressa em várias publicações

## 5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PRÓXIMOS PASSOS

O presente estudo destaca o papel da comunicação digital na mudança de comportamento da população em contextos específicos de marketing social e sem fins lucrativos. Nesse sentido, a estratégia de comunicação utilizada pela Polícia de Segurança Pública em Portugal revela resultados bastante satisfatórios. A estratégia de comunicação institucional é fortemente focada nas redes sociais, na tentativa de capturar a atenção do público mais jovem e transmitir a idéia de segurança, empatia e carinho à comunidade. O estudo incluiu duas entrevistas em profundidade e um grupo focal para 11 participantes. Os resultados obtidos evidenciaram eficácia na mudança de comportamentos em contextos de marketing social (por exemplo, abandono dos animais). Os resultados mostram que a estratégia de comunicação digital pode ser vantajosa para aproximar as forças policiais da comunidade local e, portanto, promover um sentimento de pertencimento e comprometimento em benefício do bem-estar global. A principal limitação deste estudo é que ele não inclui dados de natureza quantitativa. Estudos futuros podem permitir que os pesquisadores desenvolvam estudos

de natureza quantitativa, nomeadamente testando empiricamente alguns modelos conceituais e verificando relações causais entre variáveis como afetividade, comprometimento, satisfação e lealdade. Em pesquisas futuras, pretendemos mostrar como essas perguntas válidas podem ser respondidas introduzindo a modelagem causal e discutindo uma abordagem, modelagem de equações estruturais (SEM), que é uma técnica rigorosa para construir e testar esses modelos. É uma metodologia estatística avançada que fornece modelos e resultados fáceis de entender e empregar. Pretendemos confirmar que existe uma relação causal (ou seja, a medição ao longo do tempo deve confirmar que a mudança em uma variável precede a mudança na outra; é necessário um experimento controlado que mude uma única variável; a direção da causalidade deve ser especificada corretamente; a relação deve não desaparecem quando as causas comuns de ambos são removidas e o efeito causal "faz sentido" no conhecimento do domínio) (Elliott, 2003). Também será pertinente, em estudos futuros, elaborar uma comparação por gerações (X e Y) que permita avaliar diferentes graus de percepção diante das estratégias de comunicação digital.

## REFERÊNCIAS


Alves, H. (2010). The who, where, and when of social marketing. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, *22*(4), 288-311.

Alves, H., Fernandes, C., & Raposo, M. (2016). Social media marketing: a literature review and implications. *Psychology & Marketing*, *33*(12), 1029-1038.

Andreasen, A. R., & Kotler, P. (1991). *Strategic Marketing For Nonprofit Organizations (4th ed.).* Prentice-Hall.

Andreasen, A. R. (1994). Social Marketing: Its Definition and Domain. *Journal of Public Policy & Marketing*, 13 (1), 108-114.

Blery, E. K., Katseli, E., & Tsara, N. (2010). Marketing for a non-profit organization. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, *7*(1), 57-68.

Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public administration review*, *60*(6), 549-559.

Dolnicar, S., & Lazarevski, K. (2009). Marketing in non-profit organizations: an international perspective. *International marketing review*, *26*(3), 275-291.

Elliott, M. R. (2003). Causality and how to model it. *BT technology journal*, *21*(2), 120-125

Fernandes, P. O., & Correia, L. F. (2013). Consumer attitudes toward the marketing practices in Portugal. *Tourism & Management Studies*, *9*(2), 86-92.

Hastings, G. (2007). *Social Marketing: Why should the devil get all the best tunes?*. Butterworth-Heinemann.

Hastings, G., MacFadyen, L., & Stead, M. (2003). Social Marketing. In M. J. Baker (Ed), *The Marketing Book (5th ed.)*, (pp. 694–725). Butterworth-Heinemann

Kotler, P., & Lee, N. R. (2011). *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good (4th ed.).* Publicações SAGE.

Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: an Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 35, 3-12.

Kotler, P. (1988) *Marketing para organizações que não visam o lucro (3th ed.).* Editora Atlas

Kotler, P., & Roberto, E. L. (1992). Marketing Social: Estratégias para Alterar o Comportamento Público. Rio de Janeiro: Campus

Mawby, R. C., & Worthington, S. (2002). Marketing the Police–from a Force to a Service. *Journal of Marketing Management*, *18*(9-10), 857-876.

Peattie, K., & Peattie, S. (2009). Social Marketing: A Pathway to Consumption Reduction?. *Journal of Business Research*, 62, 260-268.

Peneda de Oliveira, C., & Sousa, B. M. (2020). Green Consumer Behavior and Its Implications on Brand Marketing Strategy. In V. Naidoo, & R. Verma (Eds.), *Green Marketing as a Positive Driver Toward Business Sustainability* (pp. 69-95). Hershey, PA: IGI Global. doi:10.4018/978-1-5225-9558-8.ch004

Rangun. V. K., & Karim, S. (1991). *Teaching Note: Focusing the Concept of Social Marketing*. Cambridge, MA: Harvard Business School.

Sawyer, S. M., Afifi, R. A., Bearinger, L. H., Blakemore, S. J., Dick, B., Ezeh, A. C., & Patton, G. C. (2012). Adolescence: a foundation for future health. *The Lancet*, *379*(9826), 1630-1640.

Sousa, B., & Soares, D. (2019). Combat to Abandonment and Mistreatment of Animals: A Case Study Applied to the Public Security Police (Portugal). In M. Mercedes Galan-Ladero & Helena M. Alves (Eds.), *Case Studies on Social Marketing. A Global Perspective* (pp. 245-252). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-04843-3

Wymer, W., & Sargeant, A. (2006). Insights from a review of the literature on cause marketing. *International Review on Public and Non Profit Marketing*, *3*(1), 9-15.

Yorke, D. A. (1984). Marketing and non-profit-making organisations. *European Journal of Marketing*, *18*(2), 17-22.

# O IMPACTO DO SOCIAL MEDIA EM VENDAS B2B

Ricardo Roçadas Lourenço de Araújo, ra@ricardoaraujo.com, IPAM-Lisboa
Albérico Manuel Fernandes Travassos Rosário, alberico.rosario@ua.pt, GOVCOPP, ESGTS - IPSantarém
Rui Nunes Cruz, rui.cruz@universidadeeuropeia.pt, UE – Universidade Europeia-Lisboa

**RESUMO:** O Social Media (SM) alterou de forma definitiva o modo como compradores e vendedores interagem e incrementam o envolvimento. A relação entre a utilização dos SM e a satisfação do cliente, tendo em conta a criação de valor, é testada ao nível dos efeitos da comunicação e dos comportamentos de comunicação de informação do vendedor. Utilizando dados reportados pelos vendedores/compradores, no contexto *Business-to-Business* (B2B), comparamos os resultados no modelo de "Utilização do Social Media e a satisfação do cliente em vendas B2B". O uso do SM pelo vendedor potencia comportamentos de comunicação de informação e melhoram a capacidade de resposta do vendedor e a satisfação do cliente, assim como a capacidade de resposta do vendedor com uma relação positiva com a satisfação do cliente. A investigação acrescenta conhecimento à utilização do SM nas vendas, e testa empiricamente a utilização dos SM nas vendas B2B e a satisfação do cliente.

**PALAVRAS-CHAVE:** Social Media, Satisfação do Cliente, Comunicação de Informação, Gestão de Vendas B2B, Social Media nas Vendas B2B.

**ABSTRACT:** Social Media (SM) has definitely changed the way buyers and sellers interact and increase engagement. The relationship between SM usage and customer satisfaction, taking into account value creation, is tested for the effects of communication and the information communication behaviors of the seller. Using data reported by sellers / buyers, in the Business-to-Business (B2B) context, we compared the results in the "Social Media Utilization and Customer Satisfaction in B2B Sales" model. The use of SM by the seller enhances information communication behaviors and improves the seller's responsiveness and customer satisfaction, as well as the seller's responsiveness with a positive relationship with customer satisfaction. The research adds insight to the use of SM in sales, and empirically tests the use of SM in B2B sales and customer satisfaction.

**KEYWORDS:** Social media, Customer Satisfaction, Communication of information, B2B Sales Management, Social Media in B2B Sales.

## 1. INTRODUÇÃO

Na perspetiva das vendas *Business-to-Business* (B2B), a "venda social" é um novo paradigma potenciando uma oportunidade de vendas. O Social Media (SM) está a alterar o mundo tal e qual o conhecemos de forma irreversível. Com o advento dos dispositivos móveis, nomeadamente os *smartphones*, *tabletes* e dos SM, o acesso ao conhecimento e informação nunca esteve tão democratizado. Os clientes são frequentemente solicitados a "gostar" de empresas no *Facebook*, para "seguir" as empresas no *Twitter*, ou a "conectar" via *LinkedIn*. Como resultado, os clientes estão mais conectados e envolvidos com as empresas, mais e melhor conhecedores sobre a gama de produtos e serviços, e também das respetivas características, preço e com uma posição reforçada nas relações comprador/vendedor. Assim, a integração do uso dos SM nas interações com os clientes é o caminho lógico para que as empresas alarguem e aprofundem a comunicação (Avlonitis & Panagopoulos 2010). Com os meios de comunicação social a incentivar o uso do SM, Wirthman (2013) argumenta que a utilização dos SM é importante para as empresas, de modo a gerarem exposição dos negócios, aumentar o tráfego e fornecer *Insight Marketplace* (Stelzner, 2012).

Na perspetiva de força de vendas, Andzulis, Panagopoulos e Rapp (2012) afirmam que os SM devem ser parte integrante dos processos da empresa, na medida em que permite aos vendedores se relacionar com os

clientes e construir capital social que incentivarão os clientes a interagir, envolver e estabelecer relações (Agnihotri *et al.*, 2012). Como os *Posts* em *blogs* a poderem promover discussões/debates como os clientes, potenciando uma proposta de valor tendo por base histórias compartilhadas no Facebook.

A rede social *Linkedin* pode ser usada para aumentar reconhecimento e obter referências. A utilização dos SM pode ajudar os vendedores na sua comunicação com os clientes (Agnihotri *et al.*, 2012). Assim, os SM podem facilitar um meio que permita ao vendedor comunicar de forma mais eficaz aumentando a sua capacidade de resposta, com um provável impacto na satisfação do cliente.

Com o aumento das interações e o contacto com as empresas, o poder é transferido do vendedor para o comprador (Prahalad *et al.*, 2004). Um aumento na colaboração comprador/vendedor, co-criação de conhecimento e valor, colocando compradores em igualdade com os vendedores (Greenberg, 2010).

Assim, as redes de SM facultam meios que permitem experiências positivas e que atendam às expectativas da base de clientes. Esta investigação considera os SM de relevante importância no contexto das vendas B2B. Para avaliar os efeitos do SM na satisfação do cliente, analisamos de forma integrada e abrangente as vendas B2B. A investigação de Agnihotri *et al.* (2012) fornece um quadro de referência na utilização do SM pelo vendedor B2B, estudando como os SM ajudam os vendedores a maximizar valor para o cliente. Pode-se argumentar que o SM engloba uma matriz tecnológica e, o uso da tecnologia permite frequentemente melhor comunicação entre o comprador e o vendedor no contexto da relação de vendas (Agnihotri *et al.*, 2009). Assim, pretende-se preencher a relativa falta de estudos específicos em como a satisfação do cliente é afetada pela implementação dos SM nas relações em vendas B2B.

Pretendemos aprofundar o conhecimento em relação à utilização dos SM pela força de vendas, tendo em conta a comunicação de informação, identificar o impacto no valor percebido do vendedor pelo comprador (i.e., satisfação do cliente) e valor percebido pelo cliente (i.e., capacidade de resposta do vendedor).

Com um foco: (i) na influência da utilização do SM pelo vendedor na comunicação de informações; (ii) no papel da comunicação da informação entre o uso dos SM e a satisfação do cliente; (iii) no impacto que a capacidade de resposta do vendedor tem na satisfação do cliente; (iv) no impacto do grau de utilização dos SM pelo vendedor na satisfação do cliente; e, por último, (v) na satisfação do cliente com a utilização do SM.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Para os gestores de empresas B2B os estudos existentes são ainda insuficientes para se determinar exatamente de que modo o Social Media deve ser integrado nas atividades de marketing e vendas das suas organizações (B2B).

O Marketing sempre teve em consideração a última etapa da cadeia de valor, i.e., o consumidor final. No entanto, ainda antes de o consumidor adquirir um produto, este é transacionado pelos vários intervenientes da cadeia de valor, desde a matéria-prima até ao produto final (Brito *et al.*, 1999). Essas etapas dizem respeito aos negócios entre empresas, ou seja, mercados B2B. O Marketing B2B consiste num conjunto de atividades que englobam selecionar, desenvolver e gerir os relacionamentos com os clientes para benefício de ambas as partes, no que diz respeito às respetivas competências, recursos, estratégias, objetivos e tecnologias (Andersen *et al.*, 2009). As parcerias estratégicas entre empresas e fornecedores de bens ou serviços nas relações B2B (Campbell *et al.*, 2010). Marketing B2B é um processo no qual as empresas desenvolvem estratégias de vários elementos que inclui a comunicação na *web*, e-*mail*, campanhas de media e gestão de relacionamento com o objetivo de converter clientes potenciais em efetivos (Businessdictonary.com, 2019).

Por outro lado, o SM é, um dos temas mais estudados na área de marketing, mas não em contexto B2B. Com as pesquisas orientadas para o marketing de consumo ou tratam o marketing B2B como complemento (Gillin *et al.*, 2011). Os estudos sobre utilização do SM, a medição do desempenho, eficácia e retorno em contexto B2B são ainda escassos. O facto de haver défice no estudo sobre SM no ponto de vista das empresas B2B motiva o desenvolvimento do presente estudo.

Para definir SM, analisemos os termos em separado: a palavra Social é a capacidade de influenciar e interagir com os outros. É uma palavra positiva para a maioria das pessoas (Safko *et al.*, 2009). Nos negócios, existem plataformas sociais que explicam como uma troca entre dois ou mais parceiros de negócios se processa (Michaelidou *et al.*, 2011). A segunda palavra: Media é um método de compartilhamento de notícias,

histórias e de envolver pessoas de diferentes maneiras através de materiais impressos, textos, áudio, vídeos ou fotos. Uma visão mais tradicional de media são os jornais, a televisão, radio e revistas que influenciam os seres humanos (Safko *et al.,* 2009).

O SM é utilizado por pessoas que criam e consomem conteúdo para compartilhar com outras; *e.g.*, comentários em sites, partilha de fotografias, conversas em plataformas ou comunidades, blogs, *et cetera* (Singh *et al.,* 2012). A diferença entre os meios de comunicação e SM é que os conteúdos são criados pelos utilizadores. Com o envolvimento das pessoas, espera-se o resultado desejado que é o do "Passa-Palavra" / "Word-of-Mouth" (WOM) positivo (Safko *et al.,* 2009) e o WOM positivo na comunicação *online* indica intenção comportamental positiva (Choi *et al.,* 2017).

## 2.1. SOCIAL MEDIA NO MARKETING BUSINESS-TO-BUSINESS

Com a Web 1.0, a comunicação entre a empresa e seus clientes na internet era unilateral. Informação estática e controlada por quem atualizava as páginas Web (Green *et al.,* 1988). Na Web 2.0, todos os utilizadores podem modificar a informação existente e compartilhar novos conteúdos, independentemente do lugar e do tempo (Kane *et. al.,* 2009). A Web 2.0 e o aumento da popularidade do SM, permitiram uma forma de comunicação mais direta e interativa, na qual os utilizadores partilham e consomem informações na Internet (Akrimi & Khemakhem, 2012). Estas redes são conhecidas por Social Media (SM). O SM integra uma massa crítica de pessoas, onde os clientes e as empresas participam num mercado *online* global (Linder, 2010; Shankar, 2007). Este meio de comunicação criou um ambiente diferente para as atividades de marketing (Sheth *et al.,* 2005). Assistimos à transformação das atividades de marketing convencionais e reconstrução da função de marketing, tanto no B2B, como no *business-to-consumer* (B2C) (Vargo *et al.,* 2004). Hoffman *et al.* (2002) sugerem que o SM marketing é eficiente e, possivelmente ainda mais eficaz do que o marketing tradicional. Wright *et al.* (2008) afirmam que devido à utilização do SM, ocorreu uma alteração no modo como as empresas comunicam com os colaboradores, acionistas, clientes, comunidades e demais interlocutores e, assim, o SM pode ter impacto direto nos processos de negócio das organizações.

Por outro lado, Constantinides *et al.* (2008) argumentam que o SM é um elemento fundamental no aumento do uso da internet para as práticas de marketing. Desta forma, o SM tornou-se muito mais relevante para as práticas de marketing B2B. Kaplan e Haenlein (2010) definiram o SM como um grupo de aplicações internet, baseadas na web que sustentaram a base para a fundação da WEB 2.0 e que permitem a troca e criação de conteúdo gerado pelo utilizador. Organizando redes sociais segundo seis categorias: (i) projetos colaborativos; (ii) *blogs* e *microblogs*; (iii) comunidades de conteúdo; (iv) *sites* de interação social em rede (v) mundos de jogos virtuais; e, por último, (vi) mundos sociais virtuais.

Assim, o SM compreende uma grande variedade de plataformas *online* como *forums word-of-mouth*, incluindo redes sociais (*Linkedin*, *Facebook*, *Twitter*, outras), *blogs*, fóruns de discussão e salas de *chat* patrocinados por empresas, e-mail C2C, sites de classificados, fóruns internet de discussão, sites com áudio digital, vídeo e fotografias (Hollensen, 2011). SM Marketing é o marketing que se concentra nas pessoas, não nos produtos (Diamond, 2008), com um grande potencial para as empresas, por permitir um melhor relacionamento com os clientes, aumentar os resultados, reduzir custos e melhorar a eficiência (Schultz et al., 2012).

Neste sentido, tendo em conta a aceitação do SM como elemento a considerar nos negócios e na satisfação do cliente, uma relação direta entre o uso de SM, pelo vendedor e a satisfação do cliente, necessita de um conhecimento aprofundado do lado do consumidor (Egan, 2011). É fundamental ter a satisfação do cliente em consideração, porque consubstancia a "satisfação final" de um cliente (Grewal *et al.,* 1991).

A satisfação do cliente é influenciada em todo o processo de vendas, desde as expectativas de pré-compra de produtos até a resolução pós-compra de reclamações. Em cada uma destas etapas, a satisfação do cliente depende da confirmação das expectativas (Eggart *et al.,* 2002).

Os SM estão sempre disponíveis para conectar compradores e vendedores. Estas interações tecnológicas entre compradores/vendedores são suscetíveis de influenciar a comunicação do vendedor com os clientes. Tornando-se indispensável que as informações veiculadas sejam precisas e através do mecanismo mais adequado. Para o conseguir, os vendedores devem poder veicular novas informações e avaliar corretamente se as informações serão as mais uteis para o cliente. O papel da comunicação de informações entre o

vendedor especialista e a satisfação do cliente foi previamente estabelecida na literatura por Agnihotri *et al.* (2009).

O presente estudo leva em consideração o conhecimento do vendedor e o seu uso da tecnologia, postulando que a satisfação do cliente depende da comunicação da informação. Os compradores confiam nos vendedores para receberem informações ao mesmo tempo precisas e relevantes, que em consequência se tornam na base para a sua satisfação. Estabeleceram que o vendedor e a comunicação de informação têm um efeito positivo na satisfação do cliente. É objetivo deste estudo testar essa proposição, tendo em conta o papel do uso do SM e a satisfação do cliente. O uso do SM não tem impacto direto sobre o desempenho baseado nos resultados de vendedores B2B (Rodriguez *et al.,* 2012). Por outro lado, afirmam que o uso do SM pode contribuir indiretamente para resultados de desempenho e satisfação do cliente, mas a mera utilização do SM não garante ao vendedor um meio de aumentar a satisfação do cliente (Agnihotri *et al.,* 2016). Quando os vendedores utilizam o SM para interagir com os clientes, melhoram a comunicação das informações, o que por si só aumenta a capacidade de resposta e a satisfação do cliente (Agnihotri *et al.,* 2012; 2016).

Tendo em conta um ambiente cada vez mais complexo, competitivo e imprevisível, as organizações de vendas precisam identificar, direcionar e desenvolver relacionamentos profundos e lucrativos com seus clientes (Blocker *et al.,* 2012; Jones *et al.,* 2005). Este estudo perspetiva a importância dos SM no contexto das vendas B2B. Pretende-se aferir se o social media impacta positivamente a satisfação do cliente no contexto B2B (e.g., Trainor, 2012; Agnihotri *et al.,* 2012; Andzulis *et al.,* 2012). Em vendas B2B os clientes não procuram bens e serviços para satisfazer as suas próprias necessidades. Esta procura advém das necessidades, direta ou indiretamente dos consumidores finais. A natureza da procura em B2B significa que os profissionais de venda devem estar atentos às mudanças nas tendências de consumo que terão, em última instância, uma forte influência sobre as vendas B2B (Solomon *et al.,* 2009).

## 3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Pretende-se aprofundar o conhecimento da relação da utilização dos SM pela força de vendas, tendo em consideração a comunicação de informação, identificar o impacto no valor percebido do vendedor (i.e., satisfação do cliente) e o valor percebido pelo cliente (i.e., capacidade de resposta do vendedor). Com um foco: (i) na influência da utilização do SM pelo vendedor na comunicação de informações; (ii) no papel da comunicação da informação entre o uso SM e a satisfação do cliente; (iii) no impacto que a capacidade de resposta do vendedor tem na satisfação do cliente; (iv) no impacto do grau de utilização dos SM pelo vendedor na satisfação do cliente; e, por último, (v) na satisfação do cliente com a utilização do SM.

Embora a comunicação de informações, a capacidade de resposta e o uso do SM possam ser diretamente autoavaliados por meio da interpelação direta dos vendedores, a satisfação do cliente não pode ser. Considerar todo esse processo avaliando as perceções dos vendedores seria uma limitação inultrapassável no presente estudo. Como forma de obter a satisfação do cliente com o uso do SM, comunicação da informação e capacidade de resposta do vendedor o modelo foi testado junto dos compradores (clientes), tendo as variáveis sido adaptadas ao sujeito "compradores".

Na recolha de dados vamos ter dois grupos distintos sobre aos quais se vai distribuir o mesmo questionário, com as devidas adaptações. Temos um primeiro grupo constituído por Vendedores B2B. Para este primeiro grupo a amostra é composta por gestores de topo na área de vendas B2B. Para a constituição da amostra utilizaremos as ligações de primeiro nível (contactos que fazem parte do *networking* direto) na rede social Linkedin do autor, que são cerca de 9000. Fazendo uma pesquisa na lista de ligações de primeiro nível com as seguintes palavras-chave: "Sales b2b" encontramos 1257 resultados de profissionais de vendas B2B. Assim, a amostra é composta por 1257 profissionais de vendas B2B (Diretores de Vendas, Diretores Comerciai, Diretores Marketing, Gestores de vendas, Vendedores e Gestores de Marketing que atuam em contexto B2B) que compõem a lista de primeiro nível no Linkedin. A utilização do SM será autoavaliada por cada um dos profissionais de vendas B2B.

O segundo grupo é constituído por compradores (*buyers*) e a amostra é composta por gestores de topo na área de compras B2B. Para a constituição da amostra, na sequência do que se fez para o primeiro grupo, utilizaremos as ligações de primeiro nível no Linkedin do autor, que são cerca de 9000. Fazendo uma pesquisa na lista de ligações de primeiro nível com as seguintes palavras-chave: "*Buyer*" encontramos 1233 resultados de profissionais de vendas B2B. Assim, a amostra é composta por 1233 profissionais de compras B2B (Diretores de Compras, Diretores Aprovisionamento, Diretores Supply Chain e gestores de compras que

atuam em contexto B2B) que compõem a lista de primeiro nível no Linkedin. A utilização do SM, pelos vendedores será avaliada por cada um dos profissionais de compras. Dos questionários enviados aos Vendedores obtivemos 273 respostas, das quais 141 estão completas e válidas. Dos questionários enviados aos compradores recebemos 257 respostas, das quais 139 estão completas e válidas.

### 3.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA (VENDEDORES E COMPRADORES)

O presente estudo compreende duas amostras: Vendedores e Compradores.

As amostras são compostas conforme a Tabela 1, sendo que obtivemos 141 respostas validas no caso dos vendedores e 139 respostas validas no caso dos compradores. No que diz respeito à idade o grupo etário mais representativo é o dos indivíduos com idades compreendidas entre os 35 e 44 anos, com 32% para ambas as amostras. Relativamente à experiência profissional, os indivíduos com mais de 10 anos são os mais representativos, com 36,90% no caso dos vendedores e 30% no caso dos compradores. Em termos de escolaridade predominam os indivíduos com Mestrado, 45,90% para os vendedores e 40,00% para os compradores.

Tabela 1: Caracterização das amostras

| **Caracterização** | **Vendedores** | **Compradores** |
|---|---|---|
| *Respondent demographics(percentages)* | | |
| **Age range** | | |
| Under 21 | 0.69% | 2.84% |
| 21-34 | 26.39% | 18.44% |
| 35-44 | 31.94% | 31.91% |
| 45-54 | 31.25% | 29.79% |
| 55-64 | 6.94% | 12.77% |
| 65+ | 2.78% | 4.26% |
| ***Experience*** | | |
| Less than 1 year | 15.97% | 7.09% |
| Less than 2 years | 7.64% | 9.22% |
| Less than 3 years | 10.42% | 13.48% |
| Less than 5 years | 14.58% | 17.73% |
| Less than 10 years | 14.58% | 22.70% |
| More than 10 years | 36.81% | 29.79% |
| ***Highest education level attained*** | | |
| Less than high school degree | 0.00% | 2.84% |
| High school graduate | 9.03% | 4.96% |
| Some college but no degree | 5.56% | 12.06% |
| Bachelor's degree in college (3-year) | 30.56% | 26.95% |
| Master's degree | 45.83% | 39.72% |
| Doctoral degree | 6.94% | 10.64% |
| Professional degree (JD, MD) | 2.08% | 2.84% |
| Total number of respondents | 141 | 139 |

Fonte: Elaboração própria

### 3.2. MODELO CONCEPTUAL, DIMENSÕES E VARIÁVEIS

O modelo proposto, adaptado de Agnihotri *et al.* (2012) estabelece um conjunto de relações ao qual se acrescentou mais uma relação, utilização do social media e a satisfação do cliente. O modelo propõe que a utilização do SM pelo vendedor B2B terá um efeito positivo na comunicação da informação, que, por sua vez, conduzirá à melhoria da satisfação do cliente com o vendedor. Além disso, propõe-se que a comunicação da informação terá relacionamento positivo com a capacidade de resposta do vendedor, que impacta na satisfação do cliente e por fim a utilização do SM pelo vendedor terá um efeito positivo direto na satisfação do cliente.

As dimensões e respetivas variáveis estão sistematizadas na Tabela 2: (i) com a dimensão "Comunicação da Informação" pretende-se aferir de que modo a utilização do SM pode influenciar a veiculação de informação

precisa e relevante pelo vendedor B2B e assim ir ao encontro das expectativas do cliente; (ii) com a dimensão "Satisfação do cliente" pretendemos verificar de que modo, usando o SM para veiculação de informação pode o vendedor B2B aumentar a satisfação do cliente; (iii) a dimensão "Capacidade de Resposta" avalia até que ponto a utilização do SM para dar respostas atempadas e estar disponível para o cliente, por parte do vendedor B2B, corresponderá a uma melhor satisfação das expectativas do cliente; e, por último, (iv) com a dimensão "Utilização dos Social Media" vamos avaliar do impacto do grau de utilização dos SM pelo vendedor na satisfação do cliente (Tabela 2 e 3).

Tabela 2: Identificação e definição de variáveis (vendedores)

| **Dimensão** | **Variáveis** | **Investigador** |
|---|---|---|
| Comunicação de informação | Forneço frequentemente aos clientes informações novas e úteis; | Ahearne *et al*., (1999) |
| | Apresento sempre informações ao cliente de forma clara e maneira concisa; | |
| | Ao vender para um cliente, faço comparações objetivas entre produtos. | |
| Satisfação do cliente | No geral, sinto que meus clientes estão satisfeitos com o meu desempenho; | James *et al*. (1984) |
| | Os meus clientes sentem que têm um relacionamento de trabalho extremamente eficaz comigo; | |
| | No geral, meus clientes sentem que nosso relacionamento é positivo. | |
| Capacidade de Resposta | Nunca estou ocupado demais para responder a solicitações especiais; | Ahearne *et al*. (2007) |
| | Eu estou sempre contactável se um cliente precisar de algo importante; | |
| | Devolvo sempre as chamadas prontamente, se eu não estiver disponível num primeiro momento. | |
| Utilização dos Social Media | Uso os Social Media em todo o seu potencial como suporte ao meu trabalho; | Agnihotri *et al*. (2009) |
| | Uso todos os recursos dos Social Media da melhor maneira como suporte ao meu trabalho; | |
| | A minha utilização dos Social Media é bastante integrada como parte da minha rotina normal de trabalho. | |

Fonte: Elaboração própria

Tabela 3 - Identificação e definição de variáveis (compradores)

| **Dimensão** | **Variáveis** | **Investigador** |
|---|---|---|
| Comunicação de informação | O meu Fornecedor (Vendedor) faculta frequentemente aos clientes informações novas e úteis; | Ahearne *et al*., (1999) |
| | O meu Fornecedor (Vendedor) apresento sempre informações de forma clara e maneira concisa; | |
| | Ao vender, o meu Fornecedor (Vendedor) faz comparações objetivas entre produtos. | |
| Satisfação do cliente | No geral, sinto que estou satisfeito com o desempenho do meu Fornecedor (Vendedor); | James *et al*. (1984) |
| | Tenho um relacionamento de trabalho extremamente eficaz com o meu Fornecedor (Vendedor); | |
| | No geral, o relacionamento com o meu Fornecedor (Vendedor) é positivo. | |
| Capacidade de Resposta | O meu Fornecedor (Vendedor) nunca está ocupado demais para responder as minhas solicitações especiais; | Ahearne *et al*. (2007) |
| | O meu Fornecedor (Vendedor) está sempre contactável se necessitar de algo importante; | |
| | O meu Fornecedor (Vendedor) devolve sempre as chamadas prontamente, se não disponível num primeiro momento. | |
| Utilização dos Social Media | O meu Fornecedor (Vendedor) usa os Social Media em todo o seu potencial como suporte ao seu trabalho; | Agnihotri *et al*. (2009) |
| | O meu Fornecedor (Vendedor) usa todos os recursos dos Social Media da melhor maneira como suporte ao seu trabalho; | |
| | A minha utilização dos Social Media pelo meu Fornecedor (Vendedor) é bastante integrada como parte da sua rotina normal de trabalho. | |

Fonte: Elaboração própria

### 3.2.1. FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES

#### 3.2.1.1. SOCIAL MEDIA E A COMUNICAÇÃO DA INFORMAÇÃO

H1 - A utilização dos Social Media por um vendedor influenciará positivamente a comunicação de informações.

Com esta hipótese postula-se uma relação entre o uso do SM e a comunicação de informação. Agnihotri *et al.* (2009) demonstram que o uso de tecnologia de vendas tem um efeito positivo na capacidade de comunicação da informação. Ahearne et al. (2007) definem a comunicação de informação como a regular transmissão de informações do produto ou serviço ao cliente de modo conciso. Com a utilização do SM nas relações de vendas a capacidade de melhor servir os clientes é aumentada (Andzulis *et al*. 2012).

#### 3.2.1.2. SATISFAÇÃO DO CLIENTE

H2 - A comunicação da informação do vendedor influenciará positivamente a satisfação do cliente com o vendedor.

O modelo relaciona que comunicação de informação influenciará a satisfação do cliente com o vendedor. A satisfação do cliente é essencial, pois refere-se à "satisfação final" do cliente Grewal e Sharma (1991, p. 14) que é influenciado durante todo o processo de vendas, sobre as expectativas em relação ao produto no processo de decisão e no pós-venda. Em cada uma destas etapas, a satisfação do cliente depende a confirmação das expectativas (Eggart & Ulaga, 2002). O papel da comunicação da informação na satisfação do cliente foi previamente estabelecido na literatura por Agnihotri et al. (2009). O estudo considera que o conhecimento do vendedor e a utilização de tecnologia na transmissão de informação condiciona a satisfação do cliente. Os compradores confiam nos vendedores para receberem informações precisas e relevantes, tornando-se a base para a sua satisfação. Enquanto Agnihotri et al. (2009) já estabeleceram que em vendas B2B a comunicação de informação tem um efeito positivo na satisfação do cliente, pretendemos replicar esta proposição, tendo em conta o seu papel na utilização do SM e a satisfação do cliente no modelo.

#### 3.2.1.3. CAPACIDADE DE RESPOSTA DO VENDEDOR

H3 - A comunicação da informação do vendedor influenciará positivamente a capacidade de resposta.

Ahearne et al. (2007, p. 605) relacionam a capacidade de resposta com confiabilidade, identificando vendedores que "prontamente devolvem telefonemas, acompanham compromissos, cumprem com os pedidos dos clientes e permanecendo disponíveis quando necessário ". Com o SM, as organizações de vendas são capazes de estratégias de "pull" (Rodriguez et al., 2012), de modo que as informações frequentemente solicitadas por clientes são veiculadas através de conversas online. O SM cria uma nova maneira de os clientes se conectarem com a força de vendas e permitem conversas com conteúdo útil.

#### 3.2.1.4. UTILIZAÇÃO DO SOCIAL MEDIA

H4 - A capacidade de resposta do vendedor aos clientes influenciará positivamente a satisfação do cliente com o vendedor.

Se os comportamentos do vendedor estiverem alinhados com as expectativas do comprador, é provável que o mesmo fique satisfeito. Por exemplo, se o vendedor responde prontamente às necessidades dos clientes. A literatura observa que a resolução dos problemas dos clientes, reagindo às necessidades e cumprir com os compromissos permitem maior cliente satisfação (Sharma, 1997). Os clientes esperam respostas de seus vendedores. Se os compradores sentem que o vendedor está demasiado ocupado e pouco disponível para eles, o mais provável é que considerem outras. O impacto da capacidade de resposta na satisfação do cliente é consistentemente encontrado nos mais variados contextos de vendas. A referida velocidade de resposta é considerada um elemento crítico no desempenho do serviço e que pode levar à satisfação do cliente (Amyx & Bhuian, 2009). A “responsividade” é também um elemento crítico em termos de comportamento do vendedor que tem impacto na satisfação do cliente Ahearne et al. (2007). Em resumo, a capacidade de resposta de um vendedor parece ser um elemento crucial na satisfação do cliente. Como tal, pretendemos encontrar uma relação positiva entre a capacidade de resposta e a satisfação do cliente.

### 3.2.1.5. SATISFAÇÃO DO CLIENTE COM USO DO SOCIAL MEDIA

H5 - A utilização do SM pelos vendedores para interagir com os clientes, melhora a comunicação de informações, aumenta a capacidade de resposta e a satisfação do cliente.

Com esta hipótese pretende-se validar que a utilização do SM influenciará diretamente a satisfação do cliente com o vendedor. A satisfação do cliente é essencial para a consideração refere-se à "satisfação final" para um cliente (Grewal & Sharma, 1991) e com a utilização do SM nas relações de vendas a capacidade de melhor servir os clientes é aumentada (Andzulis et al. 2012). A utilização do SM, por si só não tem impacto direto sobre o desempenho baseado nos resultados de vendedores B2B (Rodriguez et al., 2012). Rodriguez et al. (2012) afirmam que o uso do SM pode contribuir para resultados de desempenho e satisfação do cliente, mas o simples facto de se utilizar o SM não garante, em si mesmo ao vendedor um meio de aumentar a satisfação do cliente (Agnihotri et al., 2016). Pretendemos replicar esta proposição, mas aferir até que ponto a utilização do SM garante a satisfação do cliente.

Tabela 1 - Hipóteses de investigação

| **Hipótese** | | **Variável Independente** | **Investigadores** |
|---|---|---|---|
| H1 | A utilização dos Social Media pelos vendedores influenciará positivamente a comunicação de informações; | Social Media | Ahearne et al. (1999) |
| H2 | A comunicação da informação do vendedor influenciará positivamente a satisfação do cliente com o vendedor; | Comunicação Informação | Agnihotri et al. (2009) |
| H3 | A comunicação da informação do vendedor influenciará positivamente a capacidade de resposta | Comunicação Informação | Ahearne et al. (2007)) |
| H4 | A capacidade de resposta do vendedor aos clientes influenciará positivamente a satisfação do cliente com o vendedor; | Capacidade de Resposta | James et al. (1984) |
| H5 | A utilização do SM pelos vendedores para interagir com os clientes, melhora a satisfação do cliente. | Social Media | Agnihotri et al. (2016) |

## 4. RESULTADOS

O modelo de pesquisa é testado tendo em conta os dados constituídos pelas duas amostras (vendedores/compradores), analisados comparativamente.

Para testar a fiabilidade do modelo procedeu-se à avaliação da consistência interna através da realização do alfa de *cronbach*, para cada uma das dimensões do modelo (Uso do Social Media, Comunicação da Informação, Capacidade de Resposta e Satisfação do Cliente). O coeficiente da fidelidade das subescalas dos vendedores e dos compradores com recurso ao cálculo do coeficiente *alpha de cronbach*, é uma estimativa da fiabilidade dos dados obtidos fornecendo a informar sobre a precisão do instrumento. Conforme proposta de Pestana & Gageiro (2008) o índice do α vária entre 0 e 1, sendo a consistência interna muito boa (alfa superior a 0,9); boa (alfa entre 0,8 e 0,9); razoável (alfa entre 0,7 e 0,8); e fraca (alfa entre 0,6 e 0,7); inadmissível (alfa < 0,6).

Tabela 1: Matriz descritiva das dimensões

| **Dimensões** | **Mean** | | **SD** | | **Cronbach's alpha** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Vend.** | **Comp.** | **Vend.** | **Comp.** | **Vend.** | **Comp.** |
| Uso Social Media | 3,49 | 3,54 | 1,224 | 0,949 | 0,731 | 0,826 |
| Comunicação Informação | 3,90 | 3,40 | 0,756 | 0,825 | 0,863 | 0,836 |
| Capacidade Resposta | 4,02 | 3,64 | 0,786 | 0,835 | 0,776 | 0,865 |
| Satisfação Cliente | 4,05 | 3,62 | 0,707 | 0,826 | 0,941 | 0,895 |

Fonte: Elaboração própria

Cada uma das quatro dimensões é constituída por 3 itens. No Uso do Social Media observa-se consistência interna razoável (α=0,731; M=3,49; SD=1,224) no caso dos Vendedores e boa (α=0,826; M=3,54; SD=0,949) nos Compradores. Na comunicação da Informação temos consistência interna boa em ambos os grupos (α=0,863; M=3,90; SD=0,756 e α=0,836; M=3,40; SD=0,825, respetivamente). A Capacidade de Resposta tem uma consistência interna razoável (α=0,776; M=4,02; SD=0,786) nos Vendedores e Boa (α=0,865; M=3,64; SD=0,835) nos Compradores. Relativamente à Satisfação do Cliente a consistência interna é muito boa (α=0,941; M=4,05; SD=0,707) com os Vendedores e boa (α=0,895; M=3,62; SD=0,826)

com os Compradores (Tabela 5). Podemos afirmar que é um instrumento que possui uma boa consistência interna.
Para aferir da validade avaliou-se a correlação entre as variáveis das quatro dimensões (Comunicação da Informação; Satisfação do cliente; Capacidade de Resposta; Utilização dos Social Media), através da medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). O KMO é uma medida da homogeneidade das variáveis, que compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre variáveis. Segundo Pestana & Gageiro (2008) o valor entre 0,9 e 1 muito bom; 0,8 e 0,9 muito bom; 0,7 e 0,8 bom; e, por último, 0,6 e 0,7 média.

Na amostra dos vendedores obtêm-se um valor de KMO de 0,808 mostra que há uma boa correlação entre as variáveis e com significância para o teste de esfericidade de Bartlett (X2= 958,431, p ≤0,001). Na mostra dos Compradores obtém-se um valor de KMO de 0,896 o que mostra que há uma boa correlação entre variáveis e com significância para o teste de esfericidade de Bartlett (x2= 1089,239; p≤0,01).

Com base no seu valor médio em cada dimensão, é usado o coeficiente de correlação de Pearson para avaliar a similaridade das dimensões em ambas as amostras. Neste sentido, procedeu-se à análise das matrizes de correlação das duas amostras em análise (vendedores /compradores) entre as dimensões. Na Tabela 6 pode analisar-se, a partir do coeficiente de correlação, o grau de associação entre as dimensões dos vendedores e compradores. Na discussão seguinte, por simplicidade, consideram-se níveis de significância de 1% e 5%. Sugere-se a consulta de Wasserstein e Lazar (2016) para uma discussão interessante sobre valores de prova (p-value) e níveis de significância.

As correlações entre as quatro Dimensões são positivas e estatisticamente significativas, variando entre r≈0,271 e 0,742; p-value≤0,05, sendo a mais elevada entre a Satisfação do Cliente e a Comunicação da Informação (r≈0,742; p-value≈0≤0,01) que corresponde à amostra dos compradores e obteve-se na amostra dos vendedores o valor de correlação mais baixo nas dimensões Satisfação Cliente e Uso Social Media (r≈0,186; p-value≈0,025≤0,05).

As dimensões dos vendedores Comunicação Informação e Satisfação Cliente (r≈0,474; p-value≈0≤0,01); e Satisfação Cliente e Capacidade Resposta (r≈0,424; p-value≈0≤0,01) assume-se uma correlação estatisticamente significativa e positiva. A correlação entre Comunicação Informação e Satisfação Cliente é moderada e, em média, quanto maior for a comunicação interna, maior será satisfação do cliente. É identificada uma correlação moderada entre as dimensões Satisfação Cliente e Capacidade Resposta, o que significa que, em média, quanto maior for a capacidade resposta, maior será a satisfação cliente.

As dimensões Satisfação Cliente e Uso Social Media dos vendedores (r≈0,186; p-value≈0,025≤0,05) apresentam uma correlação positiva e estatisticamente significativa, sendo esta muito baixa. Assim, a intensidade da dimensão é acompanhada no mesmo sentido, tendencialmente, pela intensidade da outra dimensão.

As dimensões dos compradores Satisfação Cliente e Capacidade Resposta (r≈0,710; p≈0≤0,01) apresentam uma correlação alta positiva, considerada estatisticamente significativa ao nível de significância de 1%. Deste modo, pode afirmar-se que com o aumento da Capacidade Resposta, em média, aumenta a Satisfação Cliente. Por último, existe uma correlação positiva moderada e estatisticamente significativa entre as dimensões Uso Social Media e Capacidade Resposta (r≈0,439; p-value≈0≤0,01), o que significa que, em média, quando o Uso Social Media aumenta, a Capacidade Resposta aumenta também.

Tabela 2: Matriz de correlação das dimensões (vendedores/compradores)

| **Dimensões** | **Uso Social Media** | | **Comunicação Informação** | | **Capacidade Resposta** | | **Satisfação Cliente** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Vend.** | **Comp.** | **Vend.** | **Comp.** | **Vend.** | **Comp.** | **Vend.** | **Comp.** |
| Uso Social Media | 1 | 1 | | | | | | |
| Comunicação Informação | 0,313** | 0,550** | 1 | 1 | | | | |
| Capacidade Resposta | 0,271** | 0,439** | 0,326** | 0,655** | 1 | 1 | | |
| Satisfação Cliente | 0,186* | 0,552** | 0,474** | 0,742** | 0,424** | 0,710** | 1 | 1 |

Nota: *correlação é significativa ao nível de significância 0,05 (2-tailed); **correlação é significativa ao nível de significância 0,01 (2-tailed).

Fonte: Elaboração própria

Para a validação das hipóteses, utilizamos a análise de regressão, que permite avaliar a relação funcional entre duas variáveis, possibilitando estabelecer relações de causa efeito através da identificação correta da variável independente e da variável dependente (Pestana & Gageiro, 2008).

A investigação de Agnihotri *et al.* (2012), desenvolvida através de autoavaliação de vendedores B2B verificou o papel mediador da comunicação de informação na relação entre a utilização dos SM, a capacidade de resposta e a satisfação do cliente. O efeito do uso do SM pelo vendedor ($\beta$=0.26; $p<0.05$) demonstrou relações positivas significativas com a comunicação de informação. A relação linear entre comunicação de informação e a capacidade de resposta também foi significativa ($\beta$=0,50; $p<0,05$). O impacto da comunicação de informação para a satisfação do cliente foi suportado ($\beta$=0,57; $p<0,05$), assim como a relação entre a capacidade de resposta e a satisfação do cliente ($\beta$=0,34; $p<0,05$). O mero uso dos SM não significa aumento da satisfação do cliente por si só, ao contrario do resultado da presente investigação que verificou que a utilização dos SM aumenta a satisfação do cliente (H5: Vendedores - $\beta$=0,186; $p<0,01$; Compradores - $\beta$=0,552; $p<0,01$) (Tabela 7).

A presente investigação encontrou suporte para as cinco hipóteses, em ambas as amostras, i.e., vendedores (autoavaliação) e compradores. O efeito da utilização do SM pelo vendedor (H1: Vendedores - $\beta$=0,313; $p<0,01$; Compradores - $\beta$=0,550; $p<0,01$) demonstrou relações positivas significativas com a comunicação de informação em ambos os grupos, pelo que a hipótese é suportada tanto pelos Vendedores como pelos Compradores. A relação linear entre comunicação de informação e a capacidade de resposta também foi significativa (H2: Vendedores - $\beta$=0,326; $p<0,01$; Compradores - $\beta$=0,655; $p<0,01$). As ligações da comunicação de informação para a satisfação do cliente são suportadas (H3: Vendedores - $\beta$=0,474; $p<0,01$; Compradores - $\beta$=0,742; $p<0,01$). A relação entre capacidade de respostas e a satisfação do cliente (H4: Vendedores - $\beta$=0,426; $p<0,01$; Compradores - $\beta$=0,710; $p<0,01$), assim também utilização do SM pelo vendedor tem efeito positivo na Satisfação do cliente é suportada (H5: Vendedores - $\beta$=0,186; $p<0,01$; Compradores - $\beta$=0,552; $p<0,01$) (Tabela 3).

Tabela 3: Matriz de regressões (Vendedores e Compradores)

| **Hipóteses** | **Variável Independente** | **Variável Dependente** | **β** | | **t-Value** | | **Resultado** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | **Vend.** | **Comp.** | **Vend.** | **Comp.** | **Vend.** | **Comp.** |
| H1 | Social Media | Comunicação Informação | 0,313 | 0,550 | 3,942 | 7,714 | Suportada | Suportada |
| H2 | Comunicação Informação | Capacidade Resposta | 0,326 | 0,655 | 4,122 | 10,147 | Suportada | Suportada |
| H3 | Comunicação Informação | Satisfação Cliente | 0,474 | 0,742 | 6,433 | 12,945 | Suportada | Suportada |
| H4 | Capacidade Resposta | Satisfação Cliente | 0,424 | 0,710 | 5,604 | 11,787 | Suportada | Suportada |
| H5 | Social Media | Satisfação Cliente | 0,186 | 0,552 | 2,266 | 7,740 | Suportada | Suportada |

Fonte: Elaboração própria

## 5. CONCLUSÃO

O presente estudo começa por abordar o apelo à pesquisa empírica sobre a utilização dos SM em vendas B2B. O modelo proposto fornece suporte estatístico usando dados relatados pelo vendedor (autoavaliação) e pelos compradores (que avaliam a utilização do SM pelos vendedores) para evidenciar que a utilização do SM pelos vendedores influencia a satisfação do cliente, na medida em que os vendedores comunicam adequadamente as informações importantes para o cliente. Os clientes valorizam esse meio extra pelo qual podem entrar em contacto com os vendedores. Os dados também suportam a relação positiva entre a capacidade de resposta e a satisfação do cliente, sugerindo que os clientes apreciam as respostas oportunas dos vendedores. Consideraremos ainda o papel prático da utilização do SM por parte do vendedor como um influenciador positivo em contexto de vendas B2B.

As conclusões sugerem que o uso do SM pelo vendedor aumenta a capacidade de comunicação em geral do vendedor (i.e., informações atualizadas e úteis, comparações objetivas e informações apresentadas de maneira clara e concisa). O valor da comunicação da informação é importante para explicar o significado dos SM. A pesquisa efetuada reforça ainda mais que a comunicação de informação serve como um comportamento crítico do vendedor em contexto B2B. Em suma, a pesquisa reflete o valor da comunicação de informações para o uso bem-sucedido dos SM.

Os resultados demonstram o efeito mediador da comunicação de informação na relação entre o uso dos SM, a capacidade de resposta e a satisfação do cliente. A investigação de Agnihotri *et al.* (2012) indica que o mero uso dos SM não garante sozinho ao vendedor um meio de aumentar a satisfação do cliente. No presente estudo postulamos uma relação direta positiva entre o uso dos SM, pelo vendedor e a satisfação do cliente

(comprador). Esta hipótese é suportada em ambas as amostras, pelo que, de acordo com os resultados do presente estudo, a mera utilização dos SM pelos vendedores B2B contribui para a satisfação do cliente. Para criar valor com os SM é necessário que o vendedor use os SM para transmitir informações e conhecimentos importantes para o cliente. Consideramos que o uso dos SM pelo vendedor impacta positivamente a comunicação de informações, o que, por sua vez, estimula a capacidade de resposta do interessado. Embora as conversas nos SM não possam substituir as interações pessoais, trazer os SM para uma relação comprador/vendedor parece ser benéfico.

Os SM desempenham um papel indireto na criação de valor e o presente estudo destaca o papel dos SM como um antecedente ao valor gerado dentro do processo de vendas B2B. Assim o presente estudo ao confirmar que a utilização dos SM nos processos de venda em contexto B2B tem impacto positivo e direto na satisfação do cliente deve levar os gestores a dar especial atenção à forma como as empresas integram os SM nos seus processos de criação de valor.

Destacando-se o papel indireto da comunicação no SM como um antecedente à satisfação do cliente, e aponta um papel para o SM que se baseia na realidade do marketing B2B. Este trabalho ilustra um ponto central sobre o estudo dos SM no marketing B2B - ou seja, para gerar valor a partir dos SM, as estratégias de marketing devem estar alinhadas com as dinâmicas e características específicas das cadeias de valor existentes nos contextos de vendas B2B. Ao mesmo tempo, destacar o papel potencialmente transformador dos SM em como o marketing B2B funcionará no futuro. Em conclusão, esperamos que este estudo encoraje o surgimento de mais trabalhos empíricos para gerar mais evidências dos benefícios e riscos específicos do SM, principalmente na expansão do conhecimento na perspetiva do consumidor.

Estudos futuros podem identificar formas de maximizar a utilização dos SM e avaliar quais as melhores praticas e quais as SM mais adequadas em cada situação. Estudar outros benefícios do uso dos SM para além da interação vendedor-cliente, como o *networking*, prospeção e geração de leads. Aferir da eficácia da utilização dos Social Media, tendo em conta o custo-benefício dessa mesma utilização fornecendo instrumentos para os gestores monitorizarem e maximizarem a criação de valor com a utilização dos Social Media nas suas organizações. Desenvolvimento de um modelo quantitativo seria benéfico para avaliar empiricamente os custos e benefícios de todas as ações possíveis em várias formas de SM. Por exemplo, a medida poderia atribuir um valor de benefício quantitativo aos leads através das redes sociais, bem como os custos (eg., tempo e oportunidade) para alcançar tais leads.

Estamos relativamente confortáveis em relação à validade das conclusões. Num primeiro momento, todas os dados foram obtidos por autoavaliação pelos vendedores. A amostra estava circunscrita apenas a vendedores. Cada vendedor avaliou a satisfação de seus clientes de modo geral, que reconhecemos não ser a medida ideal para avaliar da satisfação do cliente. Pareceu-nos inultrapassável esta limitação, pelo que enveredamos por sujeitar as mesmas medidas à avaliação dos vendedores pelos clientes (compradores) obtendo deste modo os dados que melhor podem validar o estudo.

Assim, no presente estudo temos duas amostras. Uma é composta por vendedores, operando dentro de um contexto B2B e trabalhando para diferentes empresas e a segunda é composta por compradores, operando dentro de um contexto B2B e trabalhando para diferentes empresas. Estudos futuros podem utilizar uma abordagem longitudinal na recolha de dados para oferecer uma melhor compreensão do uso dos SM e seu impacto.

O presente estudo dá um pequeno passo, mas importante para a compreensão, tanto em nível prático como teórico, do uso dos SM como uma ferramenta dentro dos processos de vendas B2B.

Especificamente, destacando o papel indireto da comunicação no SM como um antecedente à satisfação do cliente, e aponta um papel para o SM que se baseia na realidade do marketing B2B. Este trabalho ilustra um ponto central sobre o estudo dos SM no marketing B2B - ou seja, para gerar valor a partir dos SM, as estratégias de marketing devem estar alinhadas com as dinâmicas e características específicas das cadeias de valor existentes nos contextos de vendas B2B. Ao mesmo tempo, destacar o papel potencialmente transformador dos SM em como o marketing B2B funcionará no futuro. Em conclusão, esperamos que este estudo encoraje o surgimento de mais trabalhos empíricos para gerar mais evidências dos benefícios e riscos específicos do SM, principalmente na expansão do conhecimento na perspetiva do consumidor.

## REFERÊNCIAS


Agnihotri, R., Kothandaraman, P., Kashyap, R., & Singh, R. (2012). Bringing "social" into sales: the impact of salespeople's social media use on service behaviors and value creation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 333–348.

Agnihotri, R., Rapp, A., & Trainor, K. (2009). Understanding the role of information communication in the buyer-seller exchange process: antecedents and outcomes. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(7), 474–486.

Ahearne, M., Gruen, T.W., & Jarvis, C. B. (1999). If looks could sell: moderation and mediation of the attractiveness effect on salesperson performance. *International Journal of Research in Marketing*, 16(4), 269–284.

Ahearne, M., Jelinek, R., & Jones, E. (2007). Examining the effect of salesperson service behavior in a competitive context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(4), 63–616.

Ahearne, M., Jelinek, R., & Rapp, A. (2005). Moving beyond the direct effect of SFA adoption on salesperson performance: training and support as key moderating factors. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 379–388.

Almeida, L. S., & Freire, T. (2003). Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação. Braga: Psiquilibrios.

Akrimi & Khemakhem, 2012 What drive consumers to spread the word in social media? *Journal of Marketing Research & Case Studies*, 1–14.

Amyx, D., & Bhuian, S. (2009). Salesperf: The salesperson service performance scale. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 367–376.

Andersen, J. C., Narus, J. A., & Narayandas, D. (2009). *Business Market Management - Understanding, Creating, and Delivering Value (3rd ed.)*. Pearson International Edition.

Andzulis, J. M., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. (2012). A review of social media and implications for the sales process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 305–316.

Avlonitis, G., & Panagopoulos, N. G. (2010). Selling and sales management: An introduction to the special section and recommendations on advancing the sales research agenda. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1045–1048.

Choi, Y. K., Seo, Y., & Yoon, S. (2017). E-WOM messaging on social media: Social ties, temporal distance, and message concreteness. *Internet Research*, 27(3), 495–505.

Blocker, C.P., Cannon, J., Panagopoulos, N., & Sager, J. (2012). The role of the sales force in value creation and appropriation: *New directions for research Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32 (1), 15-28.

Jones, E., Dixon ,A. L., Chonko, Cannon, L. B., & J.P. (2005). Key accounts and team selling: A review, framework, and research agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25 (2), 191-198.

Egan, J. (2011). *Relationship Marketing* (4.ª ed). Harlow: Pearson Educational Limited.

Eggart, A., & Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2/3), 107–118.

Gillin, P., & Schwartzman, E. (2011). *Social marketing to the business customer: Listen to your B2B market, generate major account leads, and build client relationships*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Green, S. G., & Welsh, A. M. (1988). Cybernetics and dependence: reframing the control concept. *Academic Manager Review*, 13(2), 286– 300.

Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business and Industrial Management*, 25(6), 410–419.

Grewal, D., & Sharma, A. (1991). The effect of sales force behavior on customer satisfaction: An integrative framework. *Journal of Personal Selling & Sales Manageme*nt, 11(3), 13–23.

Hair, J. F. Jr., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Investigação em Administraç*ão. Porto Alegre, Brasil: Editora Bookman.

Hoffman, D. L., Steinfield, C., Straub, D. W., Weber, B. W. (2002). Measuring e-Commerce in net-enabled organizations: An Introduction to the special Issue. *Information Systems Research*, 13,115-124.

James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85–98.

Kane, G. C., Fichman, R. G., Gallaugher, J., & Glaser, J. (2009). Community relations 2.0. *Harvard Business Review*, 45-50.

Kaplan A. M., & Haenlein M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53, (1) 59-68.

Linder, M. (2010). The end of the big megaphone. DiViA seminar, September 16th, 2010, Helsinki.

Michaelidou, N., Siamagka, N. T., & Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*, 40, 1153–1159.

Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. (5ª edição). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.

Rodriguez, M., Peterson, R. M., & Krishnan, V. (2012). Social media's influence on business-to-business sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 365–378.

Safko, L., & Brake, D. K. (2009). *The social media bible tactics, tools, and strategies for business success*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Severino, A. J. (2008), *Metodologia do Trabalho Científico* (23ª edição). São Paulo, Brasil: Cortez Editora.

Schultz, R. J., Schwepker, C. H., & Good, D. J. (2012). An exploratory study of social media in business-to-business selling: salesperson characteristics, activities and performance. *Marketing Management Journal*, 22(2), 76-89.

Sharma, A. (1997). Customer satisfaction-based incentive systems: Some managerial and salesperson considerations. Journal of Personal Selling & Sales Management, 17(2), 61–70.

Sheth, J. N. & Sharma, A. (2005). International e-marketing: Opportunities and issues. International Marketing Review, 22(6), 611- 621.

Singh, S., & Diamond, S. (2012). Social media marketing for dummies. (2nded). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Stelzner, M. A. (2012). 2012 social media marketing industry report, Social Media Examiner, available at: http://www.socialmediaexaminer.com/SocialMediaMarketing-IndustryReport2012.pdf (accessed 15 December 2012).

Wirthman, L. (2013). Taking care of business: Social media will transform customer service available at http://www.forbes.com/sites/capitalonespark/2013/04/10/taking-care-of-business-social-media-will-transform-customer-service/

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of Marketing, vol. 68, no 1, 1-17.

Vergara, Sylvia Constant (2009). Métodos de Coleta de Dados no Campo, Editora Atlas, São Paulo, Brasil.

# ECONOMIA CIRCULAR – UMA NOVA PERSPETIVA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Lídia Maria Barroso Simão, lidia.simao@ipleiria.pt, Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria
Ana Catarina Cadima Lisboa, ana.lisboa@ipleiria.pt, CDRSP - Centro do Desenvolvimento Rápido e Sustentado do Produto, Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria
Jacinta Raquel Moreira, jacinta.moreira@ipleiria.pt, CARME - Centre of Applied Research in Management and Economics, Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria

**RESUMO:** O atual contexto realça, mais do que nunca, a relevância da sustentabilidade. A constatação dos efeitos dos problemas do meio ambiente causados pela humanidade e uma crescente consciencialização ambiental, têm-se difundindo a nível mundial, pressionando as organizações a ponderar os impactos ambientais da atividade empresarial e a forma como desenvolvem os negócios. Atualmente, não só a sociedade está mais alerta para esta questão, como têm surgido novos perfis de clientes, que procuram um consumo mais "verde". Neste contexto, emerge o conceito de economia circular. Com base em modelos de negócios que seguem uma abordagem reduzir-reutilizar-reciclar-recuperar, a economia circular visa a redução de desperdícios e dos impactos negativos, a par com a promoção de uma maior longevidade do ciclo de vida dos produtos. Este artigo apresenta a economia circular enquanto elo de ligação entre a sustentabilidade ambiental e a gestão da atividade empresarial. Adicionalmente, explicita os princípios inerentes a este novo modelo de negócio e os principais desafios que se colocam à sua implementação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Economia circular, Modelo de negócio, Sustentabilidade, Consumidor verde.

**ABSTRACT:** The current context highlights, more than ever, the relevance of sustainability. The realization of the harmful effects of environmental accidents and the growing environmental awareness have been spreading worldwide, pushing organizations to consider the potential environmental impacts in the way they do business. Not only is society currently more alert to this issue, but new customer profiles have emerged, seeking a "greener" consumption. In this regard the concept of circular economy emerges. Based on business models that follow a reduce-reuse-recycle-recover approach, the circular economy aims to reduce waste and negative impacts, while promoting longer product lifecycle life. This article presents circular economy as a link between environmental sustainability and business management. In addition, it explains the principles inherent in this new business model and the main challenges for its implementation.

**KEYWORD:** Circular economy, Business model, Sustainability, Green consumer.

## 1. INTRODUÇÃO

Os problemas ambientais estão hoje bem presentes no nosso quotidiano, tendo-se verificado um crescente interesse internacional pelas questões ambientais, quer ao nível académico, empresarial, social, político e dos *media*. Embora ao longo da história a atividade humana sempre tenha tido impacto no meio ambiente, o acelerar do crescimento demográfico, industrial e tecnológico intensificou a magnitude deste efeito. A deterioração ambiental tornou-se muito preocupante, e ganhou uma dimensão global, sendo atualmente um dos aspetos mais marcantes das sociedades contemporâneas. Ainda assim, as questões ambientais só entraram para as agendas de debate internacional nos anos setenta do séc. XX, quando surgiu uma consciencialização ambiental global, em resultado da divulgação e da gravidade dos danos provocados por diversos acidentes ambientais

1, da realização de eventos sobre o meio ambiente com impacto mundial2 e do interesse de organizações e dos governos em geral3 sobre a deterioração ambiental da Terra. É neste período que o interesse pelo meio ambiente transcendeu fronteiras, e tornou-se global, atraindo a atenção de todos os setores da sociedade e sendo incorporado na agenda política internacional.

Neste contexto, surge o conceito de "desenvolvimento sustentável", que se tornou mundialmente conhecido em 1987 com a publicação do relatório da Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, patrocinado pelas Nações Unidas denominado "O nosso futuro comum" (Mebratu, 1998). O desenvolvimento sustentável foi definido como o desenvolvimento capaz de satisfazer as necessidades das gerações presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades. De referenciar, que a sustentabilidade é vista como tendo três pilares, (a) o ambiente, (b) a economia e (c) a sociedade, estando a responsabilidade social das empresas presente nesta trilogia (Elkington, Hailes, & Makower, 1994).

Estando grande parte das tragédias ambientais relacionadas com as atividades desenvolvidas pelas empresas, devem estas também fazer parte da solução. Nomeadamente, os impactos ambientais devem ser tidos em conta na forma como os negócios são desenvolvidos (Genovese et al., 2015). Neste contexto, surge o conceito de economia circular (EC), um conceito que embora não seja inteiramente novo, tem ganho importância na atualidade (Carrillo-Hermosilla, Del Río, & Könnölä, 2010; Preston, 2012; Brennan, Tennant, & Blomsma, 2015). A economia circular é um modelo baseado no princípio de "fechar o ciclo de vida" dos produtos. Tem como objetivo não só a garantia da eficiência de recursos, mas também a minimização da quantidade de emissões e resíduos indesejáveis e a promoção de relações entre empresas, de modo a que uma possa utilizar os resíduos de outra como componentes no seu processo produtivo (MacArthur, 2013).

O presente artigo visa apresentar a economia circular como uma forma de ligação entre a sustentabilidade ambiental e a gestão da atividade empresarial, explicitando os princípios inerentes a este novo modelo de negócio. Para tal, o artigo apresenta o tema da sustentabilidade e as empresas no ponto um; no ponto dois explora o conceito de economia circular, compara a economia linear com a economia circular e refere os princípios subjacentes à economia circular; no ponto três são abordados alguns desafios à implementação deste conceito e no último ponto expõem-se as conclusões e limitações deste trabalho.

## 2. A SUSTENTABILIDADE E AS EMPRESAS

As atividades empresariais envolvem a utilização de recursos naturais e a gestão de resíduos, verificando-se uma relação direta entre desenvolvimento, meio ambiente e empresas (Borges & Tachibana, 2005). De facto, são diversos os autores que relacionam a gestão das organizações com a sustentabilidade, como Karna, Hansen e Juslin (2003), Luo e Bhattacharya (2006), Greyser (2009), Jabbour (2010), Armstrong e Lehew (2011), Chabowski, Mena e Gonzalez-Padron (2011), Connelly, Ketchen e Slater (2011), Garza (2013), Tollin, Christensen e Wilke (2015) ou Trivedi, Trivedi, e Goswami (2018), Cavaleri e Shabana (2018), entre outros.

Uma empresa é um sistema que transforma recursos (*inputs*) em produtos e serviços (*outputs*), mas deste processo de transformação podem resultar igualmente subprodutos, resíduos e emissões indesejadas (Hinterhuber, 2004). Numa perspetiva de sustentabilidade, a empresa, mais do que mera utilizadora de recursos, deve promover o seu consumo eficiente, a sua reposição, e implementar medidas que possam minimizar os impactos ambientais negativos da atividade produtiva em toda a cadeia de valor.

---

1 Exemplos: o choque de dois petroleiros, *Texanita* e *Oswego Guardian,* que lançaram 100 mil toneladas de petróleo ao largo da África do Sul (1972); o naufrágio do petroleiro *Sea Star* no golfo de Omã e libertação de 115 mil toneladas de petróleo (1972); o naufrágio do petroleiro *Showa Maru* com 237 mil toneladas de petróleo a bordo (1975); o derramamento de 1200 toneladas de petróleo pelo petroleiro *Olympic Bravery* (1976); o derramamento de 100 mil toneladas de petróleo pelo navio *Urkiola* (1976); a avaria de um reator químico na fábrica *Icmesa Chemical Company* que provocou uma fuga de dioxina TCDD (1976); o derramamento de 230 mil toneladas de petróleo pelo navio *Amoco-Cadiz* (1978) e *a* avaria de um reator nuclear em *Three Mile Island* (1979).

2 Exemplos: conferência da UNESCO sobre a biosfera (1968); I conferência da ONU sobre o meio ambiente (1972); programa das Nações Unidas para o meio ambiente (1972); relatório do Clube de Roma "Limites ao Crescimento" (1972); relatório de Brundtland "Nosso Futuro Comum" (1987) e II conferencia da ONU sobre o meio ambiente e o desenvolvimento "Eco-92" (1992).

3 Exemplos: convenção de Viena para a proteção da camada de ozono (1985); convenção de Basileia sobre o controlo de movimentos transfronteiriços de resíduos perigosos (1989); carta empresarial para o desenvolvimento sustentável (1991); normas ISO 14000 (1993) e protocolo de Quioto (1997).

Já em 1999 Donaire defendia a implementação de práticas ambientais nas empresas, pois esta não representava apenas um custo adicional, podendo proporcionar inclusive diversos benefícios importantes, especificamente: i) a redução de custos em consequência do menor consumo de água, energia e outros recursos; ii) a economia de recursos devido à reciclagem de materiais; iii) a geração de lucro através do reaproveitamento de resíduos; iv) a descoberta de novas matérias-primas e processos de produção; v) a venda de patentes de tecnologias de produção "limpas" desenvolvidas pela empresa; vi) a melhoria da imagem da empresa e aumento das vendas, devido ao desenvolvimento de produtos ecológicos; vii) a possibilidade de entrada no mercado internacional, cada vez mais rígido em relação às restrições ambientais; viii) a maior facilidade de recebimento de financiamentos estrangeiros; e ix) a maior aceitabilidade de acionistas que priorizam empresas ambientalmente responsáveis nos seus investimentos.

Mais do que uma moda, a sustentabilidade empresarial representa um potencial valor acrescentado para o negócio (Porter & Karmer, 2006). Aliás, segundo vários autores, as estratégias que visam a eficiência ecológica imprimem nas instituições que as adotam, a potencialidade de obter vantagens competitivas (Porter & Van der Linde, 1995; Berry & Rondinelli, 1998; Sharma & Vredenberg, 1998; Elkington, 1999; Aragon-Correa & Sharma, 2003; Ryan, 2003; Orsato, 2006; Savitz & Weber, 2006; Xu et al, 2007). Em particular, a sustentabilidade torna-se estratégica quando se relaciona com o *core-business* da empresa, por contribuir para a eficácia da empresa e cumprimento das missões definidas (Singh, 2014).

Sahut, Boulerne, Mili e Teulon (2014) referem que a sustentabilidade no mundo empresarial depende essencialmente de dois fatores, o real comprometimento da empresa com os valores ambientais e a aproximação estratégica da empresa aos seus stakeholders. As organizações comprometidas com a sustentabilidade necessitam de uma liderança que, através de uma visão a longo prazo e uma comunicação eficaz a partir do topo, interligue a sustentabilidade em todo o negócio, envolvendo os *stakeholders* ao longo de toda a cadeia de valor, e motivando os trabalhadores neste processo (Eccles, Perkins & Serafeim, 2012). Uma estratégia ligada à sustentabilidade, quando efetivamente implementada e sucedida, resulta não só na prática de princípios ambientais e sociais, mas também numa estratégia em que a empresa ganha reputação e valor, aumentando a possibilidade dos *stakeholders* obterem benefícios (Elkington et al., 1994).

Na perspetiva do consumidor, a consciencialização ambiental levou a fenómenos como o "consumo verde" (Carlson & Stephen, 1993), no qual os consumidores são denominados de "consumidores verdes" e os produtos, de "produtos verdes" (Schiffman & Kanuk, 2000). No seguimento desses fenómenos, consumidores ecologicamente mais sensíveis valorizam empresas e produtos ambientalmente responsáveis, e terão reações negativas face a empresas associadas a ações contrárias à sustentabilidade (Greyser, 2009).

De referir ainda, que os governos exercem um papel fundamental na difusão da preservação ambiental, pois definem as normas ambientais e os mecanismos reguladores para a conservação dos recursos naturais e da qualidade de vida (Wilkinson, Hill, & Gollan, 2001).

Pelo exposto, empresas podem adotar práticas ambientais pelos benefícios que daí advém para os seus negócios ou porque são motivadas por atores externos, como é o caso dos próprios consumidores ou de governos.

## 3. A ECONOMIA CIRCULAR

O conceito de economia circular foi evoluindo, sendo definido e melhorado por diferentes escolas de pensamento. Por essa razão, nos estudos existentes, surge a indicação de várias origens e a dificuldade de se associar o conceito a uma única data ou autor. Começou com aplicações práticas para os processos industriais, que se desenvolveram no final dos anos setenta do século XX (MacArthur, 2013). No mesmo sentido, Beaulieu, Van Durme e Arpin (2015) referem que este conceito deriva de outros, tais como, desenvolvimento sustentável, economia verde, ecologia industrial, valor compartilhado, responsabilidade ampliada do produtor, design ecológico, etc. Deste modo, em bom rigor, é de certa forma difícil contextualizar temporalmente o nascimento deste conceito, bem como o respetivo autor. No entanto, para Andersen (2007), Su et al. (2013) e Ghisellini, Cialani e Ulgiati (2016), o conceito de economia circular é atribuído a Pearce e Turner (1990), quando no seu trabalho criticavam o modelo tradicional de desenvolvimento económico, propondo a transição para uma economia circular, utilizando um modelo económico que diminuísse os impactos ambientais.

A economia circular é assim uma abordagem que contrasta com o modelo de negócio de produção tradicional, focado na sequência extrair-produzir-usar-eliminar, e num sistema industrial altamente dependente do uso de combustíveis fósseis (Bakker et al., 2014 referenciado por Bocken et al., 2016). No caso da economia circular, o produto é desenhado para criar o mínimo de desperdício, permitindo que os materiais sejam reutilizados ou atualizados. A criação de valor é construída com base na longevidade dos bens e novas formas de consumo (Schulte, 2013).
Para Kirchherr, Reike e Hekkert (2017) a economia circular descreve um sistema económico baseado em modelos de negócios que substituem o conceito de "*end-off-life*" por reduzir, reutilizar, reciclar e recuperar material alternativamente nos processos de produção, de distribuição e consumo, com o objetivo de alcançar o desenvolvimento sustentável. Deste modo, a economia circular é um modelo baseado no princípio de "fechar o ciclo de vida" dos produtos.

MacArthur (2015b) refere que este sistema sustentável apresenta algumas caraterísticas fundamentais:

a) As perdas são excluídas desde o início: a existência de resíduos é excluída desde o começo dos projetos, já que os materiais biológicos não são tóxicos e os materiais técnicos podem ser reutilizados através da recuperação ou renovação;
b) Cria-se força pela diversidade: há equilíbrio entre os vários tipos de negócios de forma a existir sucesso;
c) Há utilização de fontes de energia renováveis: o que permite a redução de dependência de recursos e o aumento da resiliência dos sistemas;
d) Há pensamento sistémico: uma vez que se dá importância às ligações entre empresas, pessoas e natureza;
e) Os preços e outras formas de feedback são reflexo dos custos reais: os preços deverão refletir todos os custos, como por exemplo os custos totais provenientes de externalidades negativas, sendo que estes devem ser revelados e tidos em conta, assim como deverá ocorrer a remoção de subsídios perversos.

Assim, pode-se afirmar que a economia circular, para além de garantir a eficiência de recursos, procura minimizar a quantidade de emissões e resíduos indesejáveis e promover relações entre empresas, de modo a que uma possa utilizar os resíduos de outra como componente no seu processo produtivo (MacArthur, 2013). Desta forma, há um claro contributo para a sustentabilidade.

## 3.1 DA ECONOMIA LINEAR À ECONOMIA CIRCULAR

A cadeia de abastecimento tradicional é caraterizada por um funcionamento linear, desde a extração de recursos naturais, passando pela transformação em matéria-prima, até à sua utilização e respetiva deposição em aterro (Braungart, McDonough, & Bollinger, 2007). Este é um processo, conhecido como "*cradle-to-grave*", onde os produtos após serem usados pelo utilizador tornam-se resíduos, são depostos e não são usados novamente (Guide & Wassenhove, 2006). Neste caso, as atividades desenvolvidas na cadeia de abastecimento geram um desperdício de recursos naturais com sérios impactos ambientais (Beamon, 1999). A consciência deste esforço ambiental nos diversos elementos da cadeia de abastecimento é fundamental para a sua análise e alteração (Subramanian, Gupta, & Talbot, 2009; Winkler, 2011). Na procura de uma eficiência de recursos e produção eficiente emergiu o conceito de *green supply chain management* (González, Sarkis, & Diaz, 2008). Este conceito visa a sustentabilidade ambiental na cadeia de abastecimento, reduzindo, reutilizando, reparando e reciclando produtos ao longo de toda a cadeia (Winkler, 2011) e estendendo o ciclo de vida de um produto (Lai & Cheng, 2009).

Embora com princípios distintos, a *green supply chain management* promove a economia circular (Ying & Li-Jun, 2012), estando assim os conceitos relacionados. Enquanto o primeiro visa reduzir os impactos negativos da produção, baseando-se na reutilização e reparação de materiais, de modo a estendendo o ciclo de vida útil de um produto (Zhu, Sarkis, & Lai, 2008), o segundo não só visa atrasar o ciclo de vida de um produto desde a sua conceção à sua deposição (Andersen, 2007), como procura acabar com a geração de resíduos, usando os mesmos na produção de outros produtos ou aplicando-os de forma harmoniosa na natureza. Com a criação de métodos de produção mais sustentáveis, e aplicando o conceito da economia circular de forma adequada, os materiais poderão ser utilizados ilimitadamente (Francas & Minner, 2009; Mathews & Tan, 2011).

Para MacArthur (2013) a alteração da mentalidade da economia linear para a circular tem vindo a ocorrer impulsionada por fatores como a escassez de recursos e padrões ambientais rigorosos, a tecnologia de informação e a mudança no comportamento do consumidor. No caso da tecnologia de informação, esta pode ser usada para rastrear os materiais ao longo da cadeia de abastecimento, identificar produtos e frações de

materiais e rastrear os produtos durante o seu uso. Adicionalmente, as plataformas sociais auxiliam nas alterações verificadas, permitindo o acesso instantâneo a produtos e serviços por parte dos consumidores. Estes mesmos consumidores também têm um perfil distinto do passado, com uma preferência de acessibilidade ao invés da propriedade. Neste contexto, o modelo de economia circular tem vindo a ganhar força, fruto das possibilidades de prosperidade e de uma redução da dependência dos bens primários e da energia (MacArthur, 2015a).

### 3.2 PRINCÍPIOS DA ECONOMIA CIRCULAR

O modelo de economia circular carateriza-se por três princípios essenciais, nomeadamente i) a extinção do desperdício, ii) a introdução da diferença entre componentes consumíveis e duráveis de um produto; e iii) a energia utilizada nos ciclos renovável por natureza (MacArthur, 2013). No que concerne o primeiro princípio, os produtos são desenhados e otimizados de forma a ser possível a desmontagem e a reutilização. No que respeita ao segundo principio, os componentes consumíveis são compostos por ingredientes biológicos, ou nutrientes que não são tóxicos e podem ser até benéficos, nutrientes esses que podem retornar à biosfera sem problema; as componentes duráveis, como é o caso dos engenhos, são feitos de nutrientes técnicos não adequados para a biosfera, mas que podem ser desenhados para permitir a sua reutilização. Por fim, o terceiro princípio foca a diminuição da dependência de recursos e o aumento de um sistema de resiliência.

Estes princípios acabam por se consubstanciar em seis ações essenciais inerentes à economia circular (Figura 1): regenerar (REgenerate), compartilhar (Share), otimizar (Optimise), recircular (Loop), virtualizar (Virtualise) e trocar (Exchange) (MacArthur, 2015b). A estrutura "ReSOLVE" constitui uma ferramenta para a criação de estratégias circulares e iniciativas voltadas para o crescimento apoiado na economia circular, promovendo a substituição de recursos finitos por recursos renováveis, e aumentando o nível de utilização dos materiais e matérias-primas. De maneiras diferentes, essas ações aumentam a utilização de ativos físicos, prolongando a sua vida, e promovem ainda a substituição do uso de recursos finitos pelo de fontes renováveis. Cada ação reforça e acelera o desempenho das outras.

| | |
|---|---|
| Regenerar (REgenerate) | • Mudar para energia e materiais renováveis<br>• Recuperar, reter e restaurar a saúde dos ecossistemas<br>• Devolver recursos biológicos recuperados à biosfera |
| Partilhar (Share) | • Compartilhar ativos (p. ex.: automóveis, salas, eletrodomésticos)<br>• Reutilizar/usar produtos em segunda mão<br>• Prolongar a vida dos produtos através da manutenção, projetar visando a durabilidade, possibilidade de atualização, etc |
| Otimizar (Optimise) | • Aumentar o desempenho/eficiência do produto<br>• Remover resíduos na produção e na cadeia de fornecimento<br>• Alavancar resultados através da análise de dados, automação e direção remota |
| Recircular (Loop) | • Remanufaturar produtos ou componentes<br>• Reciclar materiais<br>• Usar digestão anaeróbia<br>• Extrair produtos dos resíduos orgânicos |
| Virtualizar (Virtualize) | • Desmaterializar diretamente (p. ex.: livros, CDs, DVDs, viagens)<br>• Desmaterializar indiretamente (p. ex.: compras on-line) |
| Trocar (Exchange) | • Substituir os materiais antigos não renováveis por outros mais avançados<br>• Aplicar novas tecnologias (p. ex.: impressão 3D)<br>• Optar por novos produtos/serviços (p. ex.: transporte multimodal) |

Figura 1: A estrutura "ReSOLVE"
Fonte: MacArthur (2015a)

Pelo exposto a economia circular promove, entre outros aspetos, a circularidade na economia, reduzindo os consumos de energia e matérias-primas, indispensáveis para sustentar a preservação futura de recursos (Hilsop e Hill, 2011). Assim, os benefícios não são apenas operacionais, mas também estratégicos, não são apenas para a indústria, mas também para o consumidor e servem ainda como fonte tanto de eficiência como de inovação (MacArthur, 2013).

## 4. DESAFIOS À IMPLEMENTAÇÃO DA ECONOMIA CIRCULAR

Os autores Yuan e Jun Bi (2006) e Heshmati, (2015), consideram que para a implementação da economia circular são necessários esforços desafiantes aos níveis micro, meso, e macro, nas áreas da produção, do consumo e da gestão de resíduos.

A nível micro, as empresas são encorajadas a aderir a uma produção ecoeficiente e à implementação do eco design (Geng et al., 2010). A ecoeficiência é uma estratégia que está direcionada para a diminuição da poluição e a otimização de recursos em todas as fases do processo produtivo (Hicks & Dietmar, 2007). Para o ecodesign é essencial que a produção dos produtos seja desenhada de forma a que sejam utilizados a menor quantidade de recursos possíveis (matéria-prima, água, energia, entre outras), e que os resíduos provenientes da produção desses mesmos produtos, ao serem reutilizados mais tarde, provoquem um menor impacto ambiental (Yuan & Jun Bi, 2006).

A nível meso, as práticas para o desenvolvimento da economia circular poderão estar no desenvolvimento da simbiose industrial, que pode ser facilitada pela construção de parques ecoindustriais. Um parque ecoindustrial é um conjunto de empresas industriais, localizadas de forma geograficamente próxima, procurando reforçar o desempenho social, económico e ambiental através da colaboração na gestão de recursos e matérias-primas. Ao trabalharem em conjunto, colaborando entre si, o benefício coletivo é maior do que a soma dos benefícios individuais que cada empresa iria obter (Lowe et al., 2007). O parque industrial ajuda a otimizar o ciclo total de materiais, desde as matérias-primas virgens até ao produto acabado, com a colaboração sistemática de várias empresas utilizando as mesmas infraestruturas e serviços (Chertow, 2000).

A nível macro são propostas redes mais complexas entre indústrias e parques ecoindustriais. O princípio dos 3R´s (Reduzir, Reutilizar e Reciclar) torna-se presente também com as novas infraestruturas e com as mudanças de *layout* de acordo com as caraterísticas da região. Na área da gestão de resíduos, tal como na simbiose industrial são utilizadas, mas a maior escala, a utilização de resíduos como matéria-prima entre indústrias, o uso de materiais não-poluentes, de tecnologias limpas e medidas de proteção do ecossistema (Su et al., 2013).

## 5. CONCLUSÕES

Os problemas ambientais tornaram-se uma questão grave e séria para a humanidade e para a vida em geral, presente e futura. A tomada de consciência a este nível cria pressão para uma mudança de atitudes e comportamentos a nível individual, social e organizacional. O desafio da sustentabilidade está a mudar a sociedade e o mundo empresarial, trazendo uma nova visão sobre os produtos, as tecnologias, os processos de produção, a gestão de recursos e resíduos e os próprios modelos de negócios. Nesse sentido, têm emergido conceitos e fenómenos, como a economia circular, cuja relação com a sustentabilidade e a gestão empresarial foi abordada neste artigo.

Os conceitos de sustentabilidade e de economia circular fazem parte das agendas académicas, empresariais, políticas, sociais, e têm também captado a atenção dos media. Ambos assentam na ideia de que os riscos ambientais são graves e condicionam o desenvolvimento presente e futuro (Geissdoerfer et al., 2017). A economia circular constitui uma nova abordagem à sustentabilidade, materializando-se como uma estratégia alternativa à economia linear, enfrentando os desafios ambientais e económicos deste século (Lacy & Rutqvist, 2015; Hobson, 2015), visando o desenvolvimento sustentável e uma sociedade mais equilibrada (Geng & Doberstein, 2008; Ness, 2008; Mathews & Tan, 2011; Lett, 2014). De facto, ao procurar harmonizar a economia, o meio ambiente, a tecnologia e as abordagens sociais e empresariais, é possível promover o uso mais harmonizado dos recursos naturais, bem como a implementação de uma economia mais verde (Ren et al., 2013).

Embora o presente estudo se foque numa temática deveras importante no atual contexto, reflete uma abordagem teórica, o que é uma limitação do mesmo. Como sugestão para uma investigação futura sugere-se uma extensão, de modo a contemplar uma componente empírica de análise ou um estudo de caso. Em específico, estudos futuros poderão investigar apoios e barreiras existentes ao desenvolvimento da economia circular, averiguar qual o pacote legislativo sobre o tema em questão, e averiguar o ponto de situação das economias nacionais e internacionais em relação à implementação da economia circular. No caso português, por exemplo, poderá analisar-se esta questão a nível setorial, em áreas como a agricultura, o abastecimento e reutilização de água, a construção, e/ou a indústria de pasta, papel e cartão, setores tão importantes a nível nacional.

## AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem o apoio financeiro da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) e Centro2020 com as referências de projeto UID/Multi/04044/2019 e PAMI - ROTEIRO/0328/2013 (Nº 022158).

## REFERÊNCIAS

Andersen, M. S. (2007). An introductory note on the environmental economics of the circular economy. *Sustainability Science*, 2, 133-140.

Aragon-Correa, A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy, *Academy of Management Review*, 28(1), 71-88.

Armstrong, C., & Lehew, M. (2011). Sustainable apparel product development: In search of a new dominant social paradigm for the field using sustainable approaches, Fashion Practice: *The Journal of Design Creative Process and the Fashion*, 3(1), 29-62.

Bakker, C.A., Hollander, M.C. den, Hinte, E., & van, Zljlstra, Y. (2014). *Products That Last - Product design for circular business models.* TU Delft Library, Delft.

Beamon, B. M. (1999). Designing the green supply chain. *Logistics Information Management*, 12(4), 332-342.

Beaulieu L., Van Durme, G., & Arpin, M-L. (2015). *Circular economy: a critical literature review of concepts*. Rep., CIRAIG.

Berry, M., & Rondinelli, D. (1998). Proactive corporate environmental management: a new industrial revolution, *Academy of Management Perspectives*, 12(2), 38-50.

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

Borges, F., & Tachibana, W. (2005). A evolução da preocupação ambiental e seus reflexos no ambiente dos negócios: uma abordagem histórica, In: Encontro Nacional dos Estudantes de Engenharia de Produção, Porto Alegre. Anais. Porto Alegre, PUC-RS.

Braungart, M., McDonough, W., & Bollinger, A. (2007). Cradle-to-cradle design: creating healthy emissions–A strategy for eco-effective product and system design. *Journal of Cleaner Production*, 15(13-14), 1337-1348.

Brennan, G., Tennant, M., & Blomsma, F. (2015). Business and production solutions: Closing the loop in Kopnina. H. and Shoreman-Ouimet, E. (Eds). *Sustainability: Key Issues*. EarthScan, Routledge, 219-239.

Carlson, L., & Stephen, J. (1993). A content analysis of environmental advertising claims: A matrix method approach, *Journal of Advertising*, 22(3), 27-39.

Carrillo-Hermosilla, J., Del Río, P., & Könnölä, T. (2010). Diversity of eco-innovations: Reflections from selected case studies. *Journal of Cleaner Production*, 18(10-11), 1073-1083.

Cavaleri, S., & Shabana, K. (2018). Rethinking sustainability strategies, *Journal of Strategy and Management*, 11(1), 2-17.

Chabowsky, B., Mena, J., & Gonzalez-Padron, T. (2011). The Structure of Sustainability Research in Marketing, 1958-2008: A Basis for Future Research Opportunities, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 55-70.

Chertow, M. R. (2000). Industrial symbiosis: Literature and taxonomy. *Annual Review of Energy and the Environment*, 25, 313-337.

Connelly, B., Ketchen, D. Jr, & Slater, S. (2011). Towards a theoretical toolbox for sustainability research in marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 86-100

Donaire, D. (1999). *Gestão ambiental na empresa (2. Ed).* São Paulo: Atlas.

Eccles, R. G., Perkins, K. M., & Serafeim, G. (2012). *How to become a sustainable company*. MIT Sloan Management Review, 53(4), 43.

Elkington, J. (1999). Triple bottom-line reporting: Looking for balance. *Australian CPA*, 69, 18-21.

Elkington, J., Hailes, J., & Makower, J. (1994). Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development, *California Management Review*, 36(2), 90-100.

Francas, D., & Minner, S. (2009). Manufacturing network configuration in supply chains with product recovery. *Omega*, 37(4), 757-769.

Garza, F. (2013). A framework for strategic sustainability in organizations: A three pronged approach, *Journal of Comparative International Management*, 16(1), 23-36.

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., & Hultink, E. J. (2017). The circular economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768.

Geng, Y., & Doberstein, B. (2008). Developing the circular economy in China: Challenges and opportunities for achieving "leapfrog development". *The International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 15(3), 231-239.

Geng, Y., Xinbei, W., Qinghua, Z., & Hengxin, Z. (2010). Regional iniciatives on promoting cleaner production in China: a case of Liaoning. *Journal of Cleaner Production*, 18(15), 1502-1508.

Genovese, A., Acquaye, A. A., Figueroa, A., & Koh, S. L. (2015). Sustainable supply chain management and the transition towards a circular economy: Evidence and some applications. *Omega*, 66, 344-357.

Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 114, 11-32.

González, P., Sarkis, J., & Diaz, B. A. (2008). Environmental management system certification and its influence on corporate practices: Evidence from the automotive industry. *International Journal of Operations and Production Management*, 28(11), 1021-1041.

Greyser, S. (2009). Corporate brand reputation and brand crisis management, *Management Decision*, 47(4), 590-602.

Guide, V. D. R., & Van Wassenhove, L. N. (2006). Closed-loop supply chains: An introduction to the feature issue (part 1), *Production and Operations Management*, 15(3), 345-350.

Heshmati, A. (2015). A review of the circular economy and its implementation. IZA Discussion Papers, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn

Hicks, C., & Dietmar, R. (2007). Improving cleaner production through the application of environmental management tools in China. *Journal of Cleaner Production*, 15(5), 395-408.

Hinterhuber, H. H. (2004). *Strategische unternehmensführung: I. Strategisches Denken (strategic management: I. strategic thinking (original in German)).* Berlin, New York: Walter de Gruyter.

Hislop, H., & Hill, J. (2011). Reinventing the wheel: A circular economy for resource security. London: Green Alliance

Hobson, K. (2015). Closing the loop or squaring the circle? Locating generative spaces for the circular economy, *Progress in Human Geography*, 40(1), 88-104.

Jabbour, C. J. C. (2010). In the eye of the storm: Exploring the introduction of environmental issues in the production function in Brazilian companies, *International Journal of Production Research*, 48(21-22), 6315-6339.

Karna, J., Hansen, E., & Juslin, H. (2003). Social responsibility in environmental marketing planning, *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 848-871.

Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: an analysis of 114 definitions, Resources, *Conservation and Recycling*, 127, 221-232.

Lacy, P., & Rutqvist, J. (2015). Waste and wealth – The circular economy advantage. Palgrave MacMillan, England.

Lett, L. A. (2014). Las amenazas globales, el reciclage de resíduos y el concepto de economia circular, *Revista Argentina de Microbiologia*, 46(1), 1-2.

Lowe, E. A., Zhu, Q., Wei, Y-A., & Barnes, D. (2007). Industrial symbiosis in China: A case study of the Guitang group. *Journal of Industrial Ecology*, 11(1), 31-42.

Luo, X., & Bhattacharya, C. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value, *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18.

MacArthur, E. (2013). *Towards the Circular Economy. Vol. 1: Economic and business rationale for an accelerated transition*. Ellen MacArthur Foundation.

MacArthur, E. (2015a). *Growth within: A circular economy vision for a competitive Europe*. Ellen MacArthur Foundation.

MacArthur, E. (2015b). *Rumo à economia circular: O racional de negócio para acelerar a transição*. Ellen MacArthur Foundation.

Mathews, J. A., & Tan, H. (2011). Progress toward a circular economy in China: The drivers (and inhibitors) of eco-industrial initiative. *Journal of Industrial Ecology*, 15, 435-457.

Mebratu, D. (1998). Sustainability and sustainable development: Historical and conceptual review, *Environmental Impact Assessment Review*, 18(6), 493-520.

Ness, D. (2008). Sustainable urban infrastructure in China: Towards a factor 10 improvement in resource productivity through integrated infrastructure system, *International Journal of Sustainability and Development World Ecology*, 15, 228-301.

Orsato, R. J. (2006). Competitive environmental strategies: When does it pay to be green?, *California Management Review*, 48(2), 127-143.

Pearce, D. W., & Turner, R. K. (1990). *Economics of natural resources and the environment*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

Porter, M., & Van der Linde, C. (1995). Green and competitive. Ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 120-134.

Preston, F. (2012). A global redesign? Shaping the circular economy. *Energy, Environment and Resource Governance*, (March), 1-20.

Ren, J., Manzardo, A., Toniolo, S., & Scipioni, A. (2013). Sustainability of hydrogen supply chain. Part I: identification of critical criteria and cause-effect analysis for enhancing the sustainability using DEMATEL, *International Journal of Hydrogen Energy*, 38(33), 14159-14171.

Ryan, P. (2003). Sustainability partnerships: Eco-strategy theory in practice?, *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 14(2), 256-278.

Sahut, J-M., Boulerne, S., Mili, M., & Teulon, F., 2014. What relation exists between corporate social responsibility (CSR) and longevity of firms?. *International Journal of Business*, 7.

Savitz, A.W., & Weber, K. (2006). *The triple bottom line: How today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success - And how you can too*. San Francisco: John Wiley & Sons.
Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2000). *Consumer behaviour (7th edition)*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
Schulte, U. G. (2013). New business models for a radical change in resource efficiency. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 9, 43-47.
Sharma, S., & Vredenberg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities, *Strategic Management Journal*, 19(8), 729-753.
Singh, S. (2014). *Impact of corporate social responsibility disclosure on the financial performance of firms in UK*. University of Twente.
Su, B., Heshmati, A., Geng, Y., & Yu, X. (2013). A review of the circular economy in China: Moving from rhetoric to implementation. *Journal of Cleaner Production*, 42, 215-227.
Subramanian, R., Gupta, S., & Talbot, B. (2009). Product design and supply chain coordination under extended producer responsibility, *Production and Operations Management*, 18(3), 259-277.
Tollin, K., Christensen, L. B., & Wilke, R. (2015). Sustainability in business: understanding meanings, triggers and enablers, *Journal of Strategic Marketing*, 23(6), 471-496.
Trivedi, K., Trivedi, P., & Goswami, V. (2018). Sustainable marketing strategies: Creating business value by meeting consumer expectation, *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 7(2), 186-205.
Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). The sustainability debate, *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1492-1502.
Winkler, H. (2011). Closed-loop production systems—A sustainable supply chain approach. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 4(3), 243-246.
Xu, S., Walker, H., Nairn, A., & Johnsen, T. (2007). A network approach to understanding “green buying": A literature review. *In 23rd IMP Conferenc*e.
Ying, J. & Li-Jun, Z. (2012). Study on green supply chain management based on Circular. *Physics Procedia*, 25(1), 1682-1688.
Yuan, Z., & Jun, B. Y. M. (2006). The circular economy: A new development in China. *Journal of Industrial Ecology*, 10(1-2), 4-8.
Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K-H. (2008). Green supply chain management implications for “closing the loop”. Transportation Research Part E: *Logistics and Transportation Review*, 44(1), 1-18.

# THE MODERATING EFFECT OF THE PRICING STRATEGY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN COMPETITOR ORIENTATION AND BUSINESS PERFORMANCE

Carlos Alberto Fernandes Sampaio, cfsampaio@ipcb.pt, Instituto Politécnico de Castelo Branco, NECE-UBI
Ricardo Gouveia Rodrigues, rgrodrigues@ubi.pt, Universidade da Beira Interior, NECE-UBI
José Manuel Hernández Mogollón, jmherdez@unex.es, Universidad de Extremadura

**ABSTRACT**: This study seeks to study the nature of the relationship between competitor orientation, a strategy based on low prices and hotel business performance and to test if a low-price strategy moderates the relationship between competitor orientation and business performance in the hotel industry. A structural equation modelling approach is used and a sample obtained in the Portuguese mid-range hotel industry, specifically three and four-star hotels, is used to assess the proposed hypotheses. According to the research results, the competitor orientation has a positive effect on business performance. Furthermore, results show that the relationship between competitor orientation and business performance is moderated by a pricing strategy based on low prices. Moreover, results confirm a negative relationship between a pricing strategy based on low prices and business performance.

**KEYWORDS**: Hotel industry, Competitor orientation, Market orientation, Business performance, Moderating effect.

## 1. INTRODUCTION

Competitor orientation has been widely studied in marketing literature, as part of a broader concept: market orientation. Moreover, market orientation concept, despite having its roots on the 1950ths, has been intensively studied since the 1990ths. Narver and Slater (1990) and Kohli and Jaworski (1990) developed the theoretical background of the market orientation literature and the most used scales to measure it.

The Narver and Slater (1990) and Kohli and Jaworski (1990) approaches on market orientation, despite different, according to Lafferty and Hult (2001), the former viewed as a cultural approach and the latter as activity-based approach, have a common background and are seen as a way in a firm's pursuing superior business performance.

Moreover, both approaches set a competitor focus as being part of market orientation. Narver and Slater (1990) focuses on a competitor orientation, defined as a means that a seller understands the short-term strengths and weaknesses and long-term capabilities and strategies of both the critical current and the key potential competitor. On the other hand, Kohli and Jaworski (1990) focus it on a gettering intelligence about the competition, disseminating, and responding to it. Nevertheless, despite these early definitions few studies focused on the effects of a competitor orientation and on its impact on business performance (e.g. Dev, Zhou, Brown, & Agarwal, 2008; Gladson Nwokah, 2009; Nwokah, 2008; O'Dwyer & Gilmore, 2019; O'Dwyer & Ledwith, 2010; Zhou, Brown, & Dev, 2009; Zhou, Brown, Dev, & Agarwal, 2007).

Hotels play a crucial role in the positive economic outcomes of tourism, further allowing jobs creation and economic development. Furthermore, tourism has the potential to contribute towards employment and economic growth, as well as to development in rural, peripheral, or less-developed areas (Eurostat, 2019b). Furthermore, hotel industry comprises a wide range of operations where production and sales are combined in the same premises and happen mostly simultaneously with the customer leaving the premises with no tangible product (Mullins, 1993). Combining these characteristics in providing superior value to customers it is not an easy task, although, the combination of the aspects related to the service quality and price and in some way the combination of the hotel offers indicates to customers what they should expect when accommodated in that hotel.

Price perception directly influences customers purchasing behaviour (Zeithaml, 1988). Furthermore, the two most common strategies used by hotel managers are low-cost leadership through price discounting and developing customer loyalty by providing unique benefits to customers (Kandampully & Suhartanto, 2000). Moreover, the price is a key factor in the selection of accommodation (Lockyer, 2005) and, hotels change prices according to an inter-temporal structure of the trend primarily depending on the type of customer (leisure or business) and the star rating (Abrate, Fraquelli, & Viglia, 2012).

Therefore, this work deals with two main underlying gaps that set two main objectives, first, as to the authors' knowledge extent, few studies analysed the relationship between a competitor orientation and hotel business performance and the effect of the price strategy in this relationship. Literature found positive outcomes form a competitor orientation on several kinds of business performance measures, but the direct link between a competitor orientation and hotel business profitability is mostly unexplored. Second, the moderating effects of a low-price based strategy on the relationship between a competitor orientation and hotel business performance are unexplored and must be addressed.

To fulfil these gaps, a literature analysis is conducted, hypotheses are formulated, and a structural equation model is proposed. The methodologic procedures used in this research are described, and the obtained results are presented. Finally, some conclusions about this research are proposed.

## 2. LITERATURE REVIEW AND HYPOTHESIS DEVELOPMENT

Early definitions of market orientation had its roots in the 1950ths when market orientation as the implementation of the marketing concept was settled. These contributions extended the marketing definition from a sales perspective to a consumer perspective, from what companies offer to what consumers want. The aim of marketing was, therefore, to know and understand the customer so well that the product or service fits him and sells itself (Drucker, 1954). Several definitions were made, putting the client in the centre of the marketing process (Felton, 1959; Levitt, 1960; McKitterick, 1957). Furthermore, marketing definition suffered further extension, namely by generalizing it to all human relations (Hunt, 1976; Kotler, 1972; Kotler & Levy, 1973; Kotler & Zaltman, 1971).

According to Narver and Salter (1990), market orientation is seen as a concept built on three behavioural components: customer orientation, competitor orientation and inter-functional coordination. Kohli and Jaworski (1990) set market orientation as a concept consisting in three activities: intelligence generation, intelligence dissemination and responsiveness about several issues, including factors that influence customers' needs and preferences such as government regulations and competition.

Notwithstanding the theoretical developments, market orientation has been widely reported as having a positive effect on business performance (e.g. Cano, Carrillat, & Jaramillo, 2004; Chang, Franke, Butler, Musgrove, & Ellinger, 2014; Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005; Langerak, 2003; Liao, Chang, Wu, & Katrichis, 2011; Shoham, Rose, & Kropp, 2005). Furthermore, empirical research on this subject found a positive effect of market orientation on business performance (Haugland, Myrtveit, & Nygaard, 2007; Homburg & Pflesser, 2000; Hult & Ketchen, 2001; Kara, Spillan, & Deshields, 2005; Lee, Kim, Seo, & Hight, 2015; Nwokah, 2008; Pulendran, Speed, & Robert, 2003; Wang, Chen, & Chen, 2012; Wood, Bhuian, & Kieker, 2000).

Moreover, competitor orientation was found to have positive outcomes on business performance (Day & Nedungadi, 1994; Dev et al., 2008; O'Dwyer & Gilmore, 2019; Zhou et al., 2009, 2007), yet, companies should adapt their competitor orientation according to the environmental context (Day & Wensley, 1988; Gatignon & Xuereb, 1997; Voss & Voss, 2000) and the competitor orientation performance impacts vary across different market conditions (Zhou et al., 2007).

Consequently, the following hypothesis was formulated:

H1: There is a positive direct relationship between competitor orientation and hotel business performance.

The hospitality sector, and particularly the hotel industry, has been overlooked in the development of the widely used market orientation measurement scales. The scales MARKOR (Kohli, Jaworski, & Kumar, 1993) and MKTOR (Narver & Slater, 1990) were developed using data, mostly from the industrial and consumer goods sectors. Moreover, several proposals have been settled in recent years to improve, adapt or

develop the existent market orientation measurement models, to the hospitality sector (e.g. Campo, Díaz, & Yagüe, 2014; Polo-Peña, Frías-Jamilena, & Rodrigues-Molina, 2012; Sampaio, Hernández-Mogollón, & Rodrigues, 2019; Wang et al., 2012).

Furthermore, despite the development occurred in the market orientation literature in the 1990ths, the hospitality sector has been more intensively studied in after the 2000ths (e.g. Agarwal, Erramilli, & Dev, 2003; Campo et al., 2014; Haugland et al., 2007; Jogaratnam, 2017; Polo-Peña, 2010; Polo-Peña et al., 2012; Quintana-Déniz, Beerli-Palacio, & Martín-Santana, 2007; Sampaio, Hernández-Mogollón, & Rodrigues, 2019a; Sandvik & Sandvik, 2003; Vega-Vázquez, Cossío-Silva, & Revilla-Camacho, 2016; Zhou et al., 2009).

According to Narver and Slater (1990), a competitor-orientated firm understands the short-term strengths and weaknesses and long-term capabilities and strategies of both the critical current and the key potential competitor. Furthermore, these businesses watch competitors closely, match the marketing initiatives of competitors quickly, and attempt to understand both the short-term strengths and weaknesses and long-term capabilities and strategies of current and potential competitors (Zhou et al., 2009).

Hospitality sector provides a service, basically immaterial, characterized as an activity where production and consumption to a considerable extent take place simultaneously (Grönroos, 1984). Furthermore, service companies, as hotels, depended strongly on humans' interactions to satisfy clients' needs, and the effective delivery of services is dependent upon the attention and attitudes of staff as well as their performance (Mullins, 1993). Moreover, staff plays key-role on gettering intelligence on competition, not only, by their informal meetings with the staff from competitors, but also, using the intelligence gathered through the interactions with customers.

On the other hand, gests accommodation depends upon several critical factors; among them, the accommodation price (Dolnicar & Otter, 2003; Lewis, 1987). And, according to Lockyer (2005), price plays a key-role in customers hotel selection decision.

Furthermore, hotel managers see guest accommodation selection depending on the relationship between facilities, location and price (Lockyer, 2002). Moreover, the price level seems to have an effect on consumer expectations (Bojanic, 1996) and firms may add value by improving perceived quality or lowering perceived price (Kashyap & Bojanic, 2000), yet, the hotels' prices vary according to the weekday (mid-week day or weekend day) and according to the type of guest (business people or leisure customer) (Abrate et al., 2012). Therefore, competitor-orientated hotels should be more aware of the capabilities and strategies of both the key current and the key potential competitor and, hence, more focused on a low-price based strategy.

On the other hand, a strategy based on low prices implies lower margins and, one of the main reasons for a company existence is to be profitable. Nevertheless, hotels pursuing a low-price based strategy will have to renounce to a part of the sales revenue, reducing, therefore, the business performance.

Accordingly, companies following a low-price strategy will have lower margins, leading to a direct negative relationship between a low-price strategy and business performance.

Moreover, former research found a positive relationship between competitor orientation and business performance. Furthermore, competitor-orientated companies are more aware of their competitor capabilities and more ready to adjust prices. Consequently, the following hypotheses were proposed:

H2. There is a negative direct relationship between a low-price strategy and hotel business performance.

H3. The relationship between competitor orientation and hotel business performance is moderated through a low-price strategy

Figure 1 sets the proposed structural equation model.

## 3. METHODS

As it was stated in the Introduction section, this work's propose is to analyze the relationship between competitor orientation, and hotel business performance and to evaluate the moderating effect of a low-price strategy on this relationship.

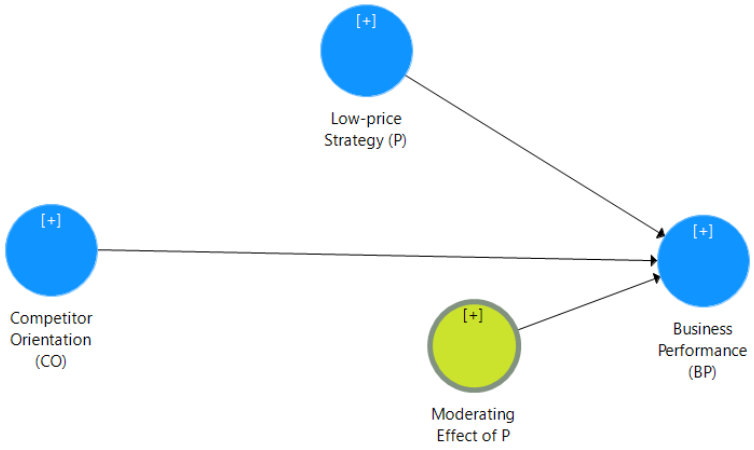



Figure 1: Proposed structural equation model
Source: Own elaboration

### 3.1 MEASUREMENT MODELS

The competitor orientation scale (CO) measurement scale was based partially on Sampaio et al. (2019b) market orientation measurement scale. The used scale intends to evaluate a company awareness on its key competitor's capabilities and strategies and is measured through five items.

The low-price strategy (PS) was assessed using a judgemental measurement scale that comprises three items, partially based on (Zhou et al., 2009). Hotel managers were asked to provide their perception of their company price positioning strategy.

Business performance (BP) was measured throughout a judgmental measurement scale that comprises four indicators, partially based on Powell (1995) total performance scale, measuring profitability and sales growth.

Survey items were assessed with a 1-7 Likert-type scale in which one represents strongly disagree, and seven represents strongly agree and aggregates three scales to measure competitor orientation, low-price strategy, and business performance.

### 3.2 SAMPLE

Data used in this research were collected using an online survey sent to the managers of a sample of 2.719 hotels around Portugal. The statistical population was composed by the set of hotel companies from Portugal rated with three or four stars.

Mid-range hotel companies were defined as tourist accommodation establishments. A local kind-of-activity unit providing a paid service (although the price might be partially or fully subsidized) and short-term or short-stay accommodation services (Eurostat, 2019a), for the purpose of this research, rated with a star rating of three or four-star.

Hotel contacts were obtained in the government tourism departments and the Portuguese yellow pages service.

Data collection was conducted between October 2013 and January 2014, using an online web survey, sent by email. All valid questionnaires were answered by the hotels' directors, marketing department directors, or direction assistants.

A total of 91 valid responses were obtained. Among them, 38, (42.76%) were three-star hotels and 53 (58.24%) were four-star hotels.

## 4. RESULTS

This research used a component-based structural equation modeling (PLS), and the SmartPLS 3.0 (Ringle, Wende, & Becker, 2015) software was used to compute data.

The measurement models were evaluated following Hair et al. (2017). Convergent validity and the discriminant validity were assessed according Fornell and Larker (1981) proposal. Moreover, the heterotrait-monotrait ratio of correlations (HTMT) criterion was also computed (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015) to evaluate the later.

Furthermore, the proposed model was evaluated, and the specific hypotheses and the general structural model were assessed. Finally, the moderating variable effect was assessed.

### 4.1 ASSESSING OF THE MEASUREMENT MODELS.

The Jarvis, MacKenzie, and Podsakoff, (2003) guidelines were followed in determining whether a construct is formative or reflexive, therefore, the latter approach was chosen.

Data were computed, and the constructs outer loadings were evaluated to purify the measurement models. According to Chin (1998), standardized loadings should be higher than 0.707. Nevertheless, this rule of thumb should not be as rigid in early stages of scale development, and loadings of 0.50 or 0.60 may still be acceptable. Furthermore, outer loadings below 0.40 threshold should always be deleted from the model (Bagozzi, Yi, & Phillips, 1991; Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). Thus, the measurement models' outer loadings were evaluated, and a threshold of 0.55 was established. According to Falk and Miller (1992), outer loadings below 0.55 threshold share little in common and are of questionable value in defining the variable. Table 4 shows the measurement models outer loadings. Results show that all measurement models' indicators outer loadings were above the defined threshold.

The next step was to assess the validity and reliability. Convergent validity was evaluated using the average variance extracted indicator (AVE). AVE values should be higher than 0.50 to conclude that the measurement models hold convergent validity (Fornell & Larker, 1981). Results indicate (Table 1) that all the AVE values are above 0.50, showing that the convergent validity has been established.

Discriminant validity was evaluated through the HTMT criterion. An HTMT below 0.85 indicates that the construct holds discriminant validity. Furthermore, the HTMT inference criteria was checked. A 5000 bootstrapping procedure was computed. Results (Table 2) show that all the HTMT values are below 0.85. Moreover, the inference criterion shows the confidence intervals are below the value one, thereby indicating that all the HTMT values are significantly different from 1 and that discriminant validity has been established.

Furthermore, the Fornell and Larker (1981) criterion was also used to confirm the discriminant validity (Table 3). The square root of the AVE of each construct were higher than its highest correlation with any other construct, indicating that the discriminant validity was also established, according to this criterion.

Moreover, the composite reliability indicators were above 0.70, confirming that the reliability criteria was also met (Hair et al., 2011; Nunnaly & Bernstein, 1994). Table 1 shows the achieved results.

Table 1: Reliability and convergent validity indicators

| Construct | Reliability | Convergent Validity |
|---|---|---|
| | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
| **Business Performance (BP)** | 0.931 | 0.770 |
| **Competitor Orientation (CO)** | 0.894 | 0.630 |
| **Low-price Strategy (P)** | 0.793 | 0.570 |

Source: Own elaboration

Table 2: Discriminant validity - HTMT results

| | HTMT value | Confidence intervals* | |
|---|---|---|---|
| | | 5.00% | 95.00% |
| CO -> BP | 0.369 | 0.261 | 0.532 |
| P -> BP | 0.252 | 0.164 | 0.463 |
| P -> CO | 0.240 | 0.197 | 0.465 |

Note: * Bootstrapping 95%, confidence interval based on 5000 bootstrap samples

Source: Own elaboration

Table 3: Discriminant validity – Fornell and Larker (1981) criterion

| | Business Performance (BP) | Competitor Orientation (CO) | Low-price Strategy (P) |
|---|---|---|---|
| **Business Performance (BP)** | 0.878 | | |
| **Competitor Orientation (CO)** | 0.380 | 0.794 | |
| **Low-price Strategy (P)** | -0.237 | 0.090 | 0.755 |

Source: Own elaboration

### 4.2 TESTING THE PROPOSED MODEL

Structural equations modeling was used to assess the proposed model, which enables the evaluation of the relationship between the model's variables and to test proposed hypotheses. On the other hand, to evaluate the moderating variable (P) effect on the relationship between competitor orientation and business performance, the Hair et al. (2017) guidelines were followed.

The proposed model relationships were evaluated (Table 5). Data were computed and the results show a positive main effect (model without the interaction term) between competitor orientation and business performance, coefficient path CO -> BP = 0.404 (t-value = 5.337), confirming a positive direct relationship between competitor orientation and hotel business performance (H1). On the other hand, results indicate a negative direct main effect between a low-price strategy and the hotel business performance, coefficient path, P -> BP = -0.274 (t-value = 2.705).

To analyze the moderating effect the interaction term (moderating effect) was introduced in the model and the data computed.

Results show (Table 5 and Figure 2) that the interaction term has a positive effect on the variable BP (**c** = 0.188, t-value = 1.942), while the simple effect of CO on BP is **a** = 0.440 (t-value 5.326) and the simple effect of P on BP is negative of **b** = -0.222 (t-value = 2.225). These results suggest that for the average level of the variable P, the relationship between competitor orientation and business performance is 0.440. For higher levels of the variable P (e.g, the P variable is increased by one standard deviation unit), the relationship between the variable CO and BP increases by the size of the interaction term (i.e., 0.440 + 0.188), becoming 0.628. Whereas, for lower levels of the variable P (e.g, the P variable is decreased by one

standard deviation unit), the relationship between CO and BP becomes 0.440 – 0.188 = 0.252, (Hair et al., 2017).

Moreover, the interaction term is significant. A bootstrapping procedure with 5,000 bootstrap samples was run (model including the interaction term) (see Table 5). The analysis indicates a t-value of 1.942 for the coefficient path **c** linking the interaction term (moderating effect) and the variable BP, resulting that the moderating effect of the variable P on the variable BP is significant.

Table 4: Measurement models outer loadings

| | Measurement models | Outer loadings | $R^2$ | $Q^2$ |
|---|---|---|---|---|
| | **Competitor orientation** | | | |
| **COMP1** | Our company seeks to know quickly our competitor's new products and services, each time they bring them to the market. | 0.612 | | |
| **COMP2** | Our company usually organizes formal meetings targeted to discuss our competitors' activities and offers. | 0.870 | | |
| **COMP3** | Information about our competitors' advantages known by one of these firm departments is quickly spread to all the other departments. | 0.765 | | |
| **COMP4** | We always respond to competitive activities from our competitors. | 0.830 | | |
| **COMP5** | Competitive actions from our competitors have a quick, coordinated response from our company. | 0.863 | | |
| | **Low-price strategy** | | | |
| **P1** | Our target market is price sensitive | 0.577 | | |
| **P2** | There is great pressure on us to have competitive prices | 0.943 | | |
| **P3** | Our customers choose hotels based on prices | 0.699 | | |
| | **Business performance** | | **0.219** | **0.138** |
| **BP1** | Over the last 3 years, our sales growth has been outstanding. | 0.890 | | |
| **BP2** | Over the last 3 years, our sales growth has exceeded our competitors. | 0.888 | | |
| **BP3** | Over the last 3 years, our net income has been outstanding. | 0.882 | | |
| **BP4** | Over the last 3 years, our net income has exceeded our competitors. | 0.851 | | |

Source: Own elaboration

Furthermore, the coefficient of determination ($R^2$ value) (Table 4) was evaluated, the $R^2$ is a predictive accuracy measure. A $R^2$ of 0.67, 0.33, or 0.19 for endogenous latent variables, can be respectively described as substantial, moderate, or weak (Chin, 1998). Results from the proposed model show an $R^2$ of 0.219 for the variable BP, which indicates that the independent variables competitor orientation and low-price strategy explains 21,9% of the explained variance of the endogenous variable BP. Moreover, predictive relevance for the BP endogenous variable was also achieved, BP variable $Q^2$ = 13.8%.

The final step to evaluating the moderating effect of the variable P on the relationship between CO and BP is to assess the effect size $f^2$ of the moderator variable. Results show that the $f^2$ of the interaction term is 0.052, which, according to Kenny (2019) indicates a large effect size.

Table 5: Proposed model effects

| Path | Main Effect | | Simple effect | | Moderating effect (model with the interaction term) | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Coefficient | t-value | Coefficient | t-value | Point estimate | t-value | Percentile bootstrap 95% confidence interval | |
| | | | | | | | Lower bound | Upper bound |
| CO -> BP | (H1) 0.404 | 5.337* | 0.440 | 5.326* | | | | |
| Moderating effect of P | | | | | (H3) 0.188 | 1.942** | 0.008 | 0.326 |
| P -> BP | (H2) -0.274 | 2.705** | -0.222 | 2.225** | | | | |

Note: Bootstrapping 95%, confidence interval based on 5000 bootstrap samples
* p-value < 0.001, based on t (4999), one-tailed test
** p-value < 0.005, based on t (4999), one-tailed test
*** p-value < 0.05, based on t (4999), one-tailed test

Source: Own elaboration

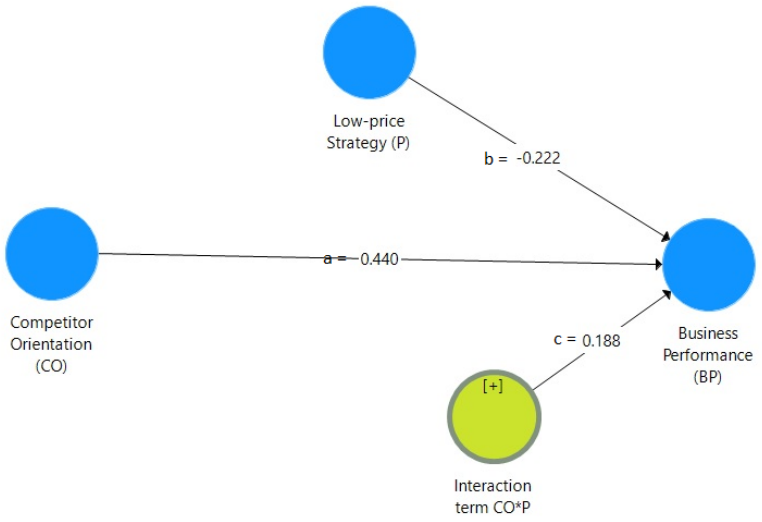



Figure 2: Hypothesized coefficient path effects
Source: Own elaboration

## 5. CONCLUSIONS

This research aimed to study the nature of the relationship between competitor orientation and business performance using a sample of the Portuguese mid-range hotels and to assess the moderating role of a low-price strategy on this relationship.

To evaluate the proposed model, a two-step analysis was conducted. In the first step the measurement models were evaluated. Secondly, the proposed model was assessed by testing the suggested hypotheses, the predictive accuracy, and the predictive relevance of the endogenous variable.

Results show that the relationship between competitor orientation and business performance is direct and positive. Furthermore, it was found a negative relationship between low-price strategy and business performance. Moreover, results do confirm the moderating effect of a low-price strategy on the relationship between competitor orientation and mid-range hotel business performance.

Former studies on this subject found a positive relationship between competitor orientation and business performance (Day & Nedungadi, 1994; Dev et al., 2008; O'Dwyer & Gilmore, 2019; Zhou et al., 2009, 2007) and market orientation literature confirms that market orientation positively relates to business performance.

As expected, the moderating effect of the low-price strategy was confirmed. The two most common strategies used by hotel managers are low-cost leadership through price discounting and developing customer loyalty by providing unique benefits to customers (Kandampully & Suhartanto, 2000). This strategy should

influence customers and competitors, once prices could be quickly adjusted. A competitor orientation would enable a timely response to competitors and, therefore, a moderating effect on the relationship between competitor orientation and business performance.

From a theoretical standpoint, this research contributes by taking a step forward on market orientation study in the service sector and particularly in the hospitality industry, exploring the effects of competitor orientation on business performance and a low-price strategy on the Portuguese mid-range hotels. Furthermore, the proposed model could be replicated in another context to explore if the obtained results are also met. Additionally, this study expands the knowledge on the effect of adopting a competitor orientation in the hospitality industry and its effects on hotel business performance, a stream of research, with some exceptions (e.g., Dev et al., 2008; Zhou et al., 2009, 2007) relatively unexplored in this sector.

From a business management perspective, this study makes several contributions. A competitor-orientated company should more aware and understand the short-term strengths and weaknesses and long-term capabilities and strategies of both the key current and the key potential competitors (Narver & Slater, 1990). On the other hand, its focus should be on gettering market intelligence, which includes competition (Kohli & Jaworski, 1990). The obtained results indicate that, despite the positive relationship between competitor orientation and business performance in the hotel industry, a price strategy does not enable improvements in hotel business performance; therefore, should be avoided. This issue is particularly relevant because it indicates that, despite the importance of a competitor orientation in pursuing business performance, implementing a strategy based on low prices could have potentially undesired results. Managers could instead try a different approach, namely, by developing customer loyalty by providing unique benefits to customers and improving service quality (Chang & Chen, 1998; Sampaio et al., 2019a).

This work deals with a set of important questions related to competitor orientation, market orientation, and strategy in the hotel industry. Despite the enlightening, it brought out; it carries several limitations that suggest the need for further research. Firstly, the sample was obtained in the Portuguese hotel industry context, and the response rate is quite low, which could be explained by the methodological approach used. The online survey low response rate is well known, yet, it was found to be the best suitable method, given the studied context.

Furthermore, generalization should be taken with caution once results represent the case of the Portuguese hotel industry. This drawback represents an opportunity for further research. Further research should also test if, conversely a low-price strategy, the relationship between competitor orientation and business performance is moderated through a strategy based on service quality.

## REFERENCES


Abrate, G., Fraquelli, G., & Viglia, G. (2012). Dynamic pricing strategies: Evidence from European hotels. *International Journal of Hospitality Management*, *31*(1), 160–168. doi:10.1016/J.IJHM.2011.06.003

Agarwal, S., Erramilli, M. K., & Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of Services Marketing*, *17*(1), 68–82. doi:10.1108/08876040310461282

Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, *36*(3), 421–458. doi:10.2307/2393203

Bojanic, D. C. (1996). Consumer Perceptions of Price, Value and Satisfaction in the Hotel Industry. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, *4*(1), 5–22. doi:10.1300/J150v04n01_02

Campo, S., Díaz, A. M., & Yagüe, M. J. (2014). Market orientation in mid-range service, urban hotels: How to apply the MKTOR instrument. *International Journal of Hospitality Management*, *43*, 76–86. doi:10.1016/j.ijhm.2014.08.006

Cano, C. R., Carrillat, F. A., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, *21*, 179–200. doi:10.1016/j.ijresmar.2003.07.001

Chang, T.-Z., & Chen, S.-J. (1998). Market orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence. *Journal of Services Marketing*, *12*(4), 246–264. doi:10.1108/08876049810226937

Chang, W., Franke, G. R., Butler, T. D., Musgrove, C. F., & Ellinger, A. E. (2014). Differential Mediating Effects of Radical and Incremental Innovation on Market Orientation-Performance Relationship: A Meta-Analysis. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, *22*(3), 235–250. doi:10.2753/MTP1069-6679220301

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In *Marcoulides, G. A, Modern methods for business research* (pp. 295–336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. doi:10.1016/j.aap.2008.12.010

Day, G. S., & Nedungadi, P. (1994). Managerial Representations of Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, *58*(April), 31–44.

Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *The Journal of Marketing*, *52*(April), 1–20.

Dev, C., Zhou, K. Z., Brown, J., & Agarwal, S. (2008). Customer Orientation or Competitor Orientation: Which Marketing Strategy Has a Higher Payoff for Hotel Brands? *Cornell Hospitality Quarterly*, *50*(1), 19–28. doi:10.1177/1938965508320575

Dolnicar, S., & Otter, T. (2003). Which Hotel attributes Matter ? A Review of Previous and a Framework for Future Research. In *Proceedings of the 9th Annual Conference of the Asia Pacific Tourism Association (APTA)* (pp. 176–188). Griffin, T. & Harris, R. (eds.). doi:http://ro.uow.edu.au/commpapers/268

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.

Eurostat. (2019a). Glossary:Tourist accommodation establishment. Retrieved from http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Tourist_accommodation_establishment

Eurostat. (2019b). Tourism statistics - Statistics Explained. Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics

Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. Akron, Ohio: University of Akron Press.

Felton, A. P. (1959). Making the Marketing Concept Work. *Havard Business Review*, *37*(4), 55–65.

Fornell, C., & Larker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39–50. doi:10.2307/3151312

Gatignon, H., & Xuereb, J.-M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research (JMR)*, *34*, 77–90. doi:10.2307/3152066

Gladson Nwokah, N. (2009). Customer-focus, competitor-focus and marketing performance. *Measuring Business Excellence*, *13*(3), 20–28. doi:10.1108/13683040910984293

Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, *18*(4), 36–44. doi:10.1108/EUM0000000004784

Hair, J. F. J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Second Edi.). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, *19*(2), 139–152. doi:10.2753/MTP1069-6679190202

Haugland, S. A., Myrtveit, I., & Nygaard, A. (2007). Market orientation and performance in the service industry: A data envelopment analysis. *Journal of Business Research*, *60*(11), 1191–1197. doi:10.1016/j.jbusres.2007.03.005

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(1), 115–135. doi:10.1007/s11747-014-0403-8

Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, *XXXVII*(November), 449–462.

Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. (2001). Research Notes and Commentaries: Does market orientation matter?: a test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, *22*(9), 899–906. doi:10.1002/smj.197

Hunt, S. D. (1976). The Nature and Scope of Marketing. *Journal of Marketing*, *40*, 17. doi:10.2307/1249990

Jarvis, C. B. B., MacKenzie, S. B. B., & Podsakoff, P. M. M. (2003). A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, *30*(September), 199–218. doi:10.1086/376806

Jogaratnam, G. (2017). The effect of market orientation, entrepreneurial orientation and human capital on positional advantage: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, *60*, 104–113. doi:10.1016/J.IJHM.2016.10.002

Kandampully, J., & Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *12*(6), 346–351. doi:10.1108/09596110010342559

Kara, A., Spillan, J. E., & Deshields, O. W. (2005). The Effect of a Market Orientation on Business Performance : A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale. *Journal of Small Business Management*, *43*(2), 105–118. doi:10.1111/j.1540-627x.2005.00128.x

Kashyap, R., & Bojanic, D. C. (2000). A Structural Analysis of Value, Quality, and Price Perceptions of Business and Leisure Travelers. *Journal of Travel Research*, *39*(1), 45–51. doi:10.1177/004728750003900106

Kenny, D. A. (2019). Moderation. Retrieved from http://davidakenny.net/cm/moderation.htm#FF

Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, *69*(April 2005), 24–41. doi:10.1509/jmkg.69.2.24.60761

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, *54*(April), 1–18. doi:10.2307/1251866

Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR : A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, *30*(4), 467–477. doi:10.2307/3172691

Kotler, P. (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, *36*(2), 45–54. doi:10.2307/1250977

Kotler, P., & Levy, S. J. (1973). Buying Is Marketing Too! *Journal of Marketing*, *37*, 54–59. doi:10.2307/1250775

Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Aproach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, *35*, 3–12.

Lafferty, B. A., & Hult, G. T. M. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, *35*(1/2), 92–109. doi:10.1108/03090560110363364

Langerak, F. (2003). An Appraisal of Research on the Predictive Power of Market Orientation. *European Management Journal*, *21*(4), 447–464. doi:10.1016/S0263-2373(03)00073-2

Lee, Y.-K., Kim, S.-H., Seo, M.-K., & Hight, S. K. (2015). Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. *International Journal of Hospitality Management*, *44*, 28–37. doi:10.1016/j.ijhm.2014.09.008

Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, *38*(4), 21–40.

Lewis, R. C. (1987). The measurement of gaps in the quality of hotel services. *International Journal of Hospitality Management*, *6*(2), 83–88. doi:10.1016/0278-4319(87)90020-X

Liao, S.-H., Chang, W.-J., Wu, C., & Katrichis, J. M. (2011). A survey of market orientation research (1995–2008). *Industrial Marketing Management*, *40*(2), 301–310. doi:10.1016/j.indmarman.2010.09.003

Lockyer, T. (2002). Business guests' accommodation selection: the view from both sides. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *14*(6), 294–300. doi:10.1108/09596110210436832

Lockyer, T. (2005). The perceived importance of price as one hotel selection dimension. *Tourism Management*, *26*(4), 529–537. doi:10.1016/J.TOURMAN.2004.03.009

McKitterick, J. B. (1957). *What is the marketing management concept?, in the frontiers of marketing thought and science.* (F. M. Bass, Ed.). Chicago: US: AMA.

Mullins, M. J. (1993). The Hotel and the Open System Model of Organizational Analysis. *The Service Industries Journal*, *13*(1, Jan), 1–16.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, *54*(4), 20–35. doi:10.2307/1251757

Nunnaly, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd Ed.). New York: McGrawHill.

Nwokah, N. G. (2008). Strategic market orientation and business performance. *European Journal of Marketing*, *42*(3/4), 279–286. doi:10.1108/03090560810852922

O'Dwyer, M., & Gilmore, A. (2019). Competitor orientation in successful SMEs: an exploration of the impact on innovation. *Journal of Strategic Marketing*, *27*(1), 21–37. doi:10.1080/0965254X.2017.1384040

O'Dwyer, M., & Ledwith, A. (2010). Size matters: market orientation and NPD in small and large firms. *International Journal of Product Development*, *12*(2), 107–125. doi:10.1504/ijpd.2010.034991

Polo-Peña, A. I. (2010). *La orientación al mercado en el sector del turismo rural: Efectos en los resultados de la actividad empresarial y en el valor percibido por el mercado*. Universidad de Granada, Granada.

Polo-Peña, A. I., Frías-Jamilena, D. M., & Rodrigues-Molina, M. Á. (2012). Validation of a market orientation adoption scale in rural tourism enterprises. Relationship between the characteristics of the enterprise and extent of market orientation adoption. *International Journal of Hospitality Management*, *31*(1), 139–151. doi:10.1016/j.ijhm.2011.06.005

Powell, T. C. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*, *16*, 15–37. doi:10.1002/smj.4250160105

Pulendran, S., Speed, R., & Robert, E. W. (2003). Marketing planning, market orientation and business performance. *European Journal of Marketing*, *37*(3/4), 476–497. doi:10.1108/03090560310459050

Quintana-Déniz, A., Beerli-Palacio, A., & Martín-Santana, J. (2007). Human resource systems as antecedents of hotel industry market orientation: An empirical study in the Canary Islands, Spain. *International Journal of Hospitality Management*, *26*(4), 854–870. doi:10.1016/j.ijhm.2006.07.007

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). SmartPLS 3.0. *SmartPLS 3. Bönningstedt: SmartPLS. Retrieved from http://www.smartpls.com*.

Sampaio, C. A. F., Hernández-Mogollón, J. M., & Rodrigues, R. G. (2019a). Assessing the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry – the mediating role of service quality. *Journal of Knowledge Management*, *23*(4), 644–663. doi:10.1108/JKM-08-2017-0363

Sampaio, C. A. F., Hernández-Mogollón, J. M., & Rodrigues, R. G. (2019b). *Market orientation and hotel industry:* Developing *a measurement model*. *Lecture Notes in Electrical Engineering* (Vol. 505). doi:10.1007/978-3-319-91334-6_146

Sandvik, I. L., & Sandvik, K. (2003). The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *International Journal of Research in Marketing*, *20*(4), 355–376. doi:10.1016/j.ijresmar.2003.02.002

Shoham, A., Rose, G. M., & Kropp, F. (2005). Market orientation and performance: a meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, *23*(5), 435–454. doi:10.1108/02634500510612627

Vega-Vázquez, M., Cossío-Silva, F. J., & Revilla-Camacho, M. Á. (2016). Entrepreneurial orientation-hotel performance: Has market orientation anything to say? *Journal of Business Research*, *69*(11), 5089–5094. doi:10.1016/j.jbusres.2016.04.085

Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2000). Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment. *Journal of Marketing*. doi:10.1509/jmkg.64.1.67.17993

Wang, C.-H., Chen, K.-Y., & Chen, S.-C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, *31*, 119–129. doi:10.1016/j.ijhm.2011.03.013

Wood, V. R., Bhuian, S., & Kieker, P. (2000). Market Orientation and Organizational Performance in Not-for-Profit Hospitals. *Journal of Business Research*, *48*(3), 213–226. doi:10.1016/S0148-2963(98)00086-1

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, *52*(3), 22. doi:10.2307/1251446

Zhou, K. Z., Brown, J. R., & Dev, C. S. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. *Journal of Business Research*, *62*(11), 1063–1070. doi:10.1016/j.jbusres.2008.10.001

Zhou, K. Z., Brown, J. R., Dev, C. S., & Agarwal, S. (2007). The effects of customer and competitor orientations on performance in global markets: a contingency analysis. *Journal of International Business Studies*, *28*, 303–319. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400259

# MARKETING VERDE – O PERFIL DO CONSUMIDOR VERDE

Jacinta Raquel Moreira, jacinta.moreira@ipleiria.pt, CARME - Centre of Applied Research in Management and Economics
Lídia Maria Barroso Simão, lidia.simao@ipleiria.pt, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria

**RESUMO:** Este artigo tem como objetivo explorar as temáticas do marketing verde e do consumidor verde, as quais têm verificado um grande interesse e desenvolvimento nos últimos anos, em muito devido às alterações climáticas e ambientais que se têm feito sentir e que evidenciam implicações ao nível do comportamento de compra e consumo do indivíduo. Para tal, considera-se um quadro conceptual com vista à explanação dos conceitos, que permite, por um lado, perceber a origem e a evolução do marketing verde e respetiva integração no marketing tradicional e, por outro lado, compreender a emergência do novo consumidor – o consumidor verde - caraterizá-lo, e identificar as principais variáveis sociodemográficas e psicográficas de modo a ser possível traçar o seu perfil, auxiliando assim as empresas no ajuste entre a oferta e as necessidades deste mercado. Por consumidor verde entende-se o indivíduo cujo comportamento de compra e consumo visa a preservação do ambiente e recursos naturais, optando por bens com o menor impacto possível na deterioração do planeta, e que, para além de procurar o seu bem-estar e o da sociedade em geral, manifesta igualmente preocupações com as gerações futuras. Considera-se, portanto, que as empresas estão atualmente perante um novo desafio, na medida em que terão de adaptar a sua estratégia de marketing, tornando-a mais sustentável, de forma a ganharem competitividade e a serem percecionadas como organizações ecologicamente responsáveis.

**PALAVRAS-CHAVE**: Marketing verde, Consumidor verde, Consumo, Sustentabilidade.

**ABSTRACT:** The article aims to explore the themes of green marketing and green consumer, which have seen a great interest and development in recent years, largely due to the climate and environmental changes that have been felt and that evidence implications on the purchase and consumption behavior of the individual. For such, it is considered a conceptual framework for the explanation of concepts, which allows, on the one hand, to understand the origin and evolution of green marketing and its integration in traditional marketing and, on the other hand, to understand the emergence of the new consumer. - the green consumer -, characterize it and identify the main sociodemographic and psychographic variables in order to be able to draw its profile, thus assisting companies in adjusting the supply and needs of this market. Green consumer means the individual whose purchasing and consumption behavior aims at preserving the environment and natural resources, opting for goods with the least possible impact on the planet's deterioration and, in addition to seeking their well-being and society at large, also expresses concerns about future generations. It is therefore considered that companies are currently facing a new challenge, as they will have to adapt their marketing strategy, making it greener and more sustainable, gain competitiveness and be perceived as ecologically responsible.

**KEYWORD**: Green marketing, Green consumer, Consumption, Sustainability.

## 1. INTRODUÇÃO

Os estudos sobre o marketing verde, o consumidor verde e sobre os fatores que influenciam os comportamentos sustentáveis ou comportamentos verdes têm vindo a ser largamente desenvolvidos, verificando-se mesmo um aumento considerável dos mesmos ao longo da última década. De facto, são vários os autores que se têm dedicado ao estudo da temática, em muito motivados pela procura das razões subjacentes a tais comportamentos, bem como pela necessidade de identificar um perfil comum a este tipo de

consumidores (conf. Afshar Jahanshahi & Jia, 2018; Boztepe, 2012; Choi & Johnson, 2019; Hailes, 2007; Paço & Raposo, 2010; Paço, Shiel, & Alves, 2019; Sousa & Romero, 2018).

Da mesma forma que se confirma este aumento de interesse pelo tema, também se verifica que o número de consumidores que manifestam preocupações ecológicas e/ou ambientais tem crescido substancialmente, sobretudo nos países em desenvolvimento. Estes consumidores são tipicamente indivíduos jovens, com habilitações literárias ao nível do ensino superior e que evidenciam um grau de preocupação elevado, quer com o bem-estar da sociedade atual, quer com as gerações futuras (Longo et al. 2017; Dermody, Koenig-Lewis, Zhao, &Hanmer-Lloyd, 2018).

Na origem destes novos comportamentos estão as alterações do planeta a que temos vindo a assistir, como por exemplo as mudanças climáticas e o aquecimento global verificado, bem como a diminuição da biodiversidade e recursos naturais e o aumento da poluição (Dermody et al., 2018). Tal impacta no modo como o consumidor pensa, decide, compra e consome, e em todas as atividades adjacentes ao consumo.

Perante o exposto, torna-se fundamental compreender o comportamento (verde) destes novos consumidores, sobretudo numa era em que os governos e demais instituições têm desenvolvido e implementado medidas focadas na redução do consumo e na preservação ambiental e ecológica. Do mesmo modo, é também importante contextualizar esses comportamentos no âmbito do marketing, assistindo-se a uma integração do marketing verde no marketing tradicional.

Por consumo verde entende-se assim o consumo responsável, ético e sustentável que tem na sua origem motivações de ordem racional, e que está diretamente relacionado com o bem-estar e qualidade de vida do indivíduo e da sociedade (Sousa & Romero, 2018).

Assim, o objetivo do artigo consiste em apresentar uma visão do que é o marketing verde e consequente consumo verde, explicar como é que ele surgiu e analisar as principais diferenças relativamente ao marketing tradicional/operacional bem como explorar o perfil do consumidor verde.

De forma a responder ao objetivo identificado, o artigo estrutura-se da seguinte forma: no ponto um aborda-se o conceito de desenvolvimento sustentável e a implicação que isso tem na satisfação das necessidades do consumidor, estabelecendo-se também aqui a ligação entre a sustentabilidade e o marketing verde. No ponto dois, sobre consciencialização ambiental e consumo, analisa-se a importância da preservação do meio ambiente aquando da produção, compra e consumo de bens, enquanto que no ponto três se aborda o consumidor verde, quer numa perspetiva de definição do conceito quer em termos de apresentação do perfil deste. Por último, no ponto quatro, expõem-se as conclusões do trabalho.

## 2. A SUSTENTABILIDADE E O MARKETING VERDE

O acelerado crescimento demográfico, tecnológico e industrial do século XX intensificou o impacto das atividades humanas no meio ambiente (Schultz, 2002). De facto, os problemas ambientais estão relacionados com os comportamentos humanos, individuais e sociais (Zelezny & Schultz, 2000), e questões como o aquecimento global, a diminuição da camada do ozono, as alterações climáticas, a perda de biodiversidade, as chuvas ácidas, as poluições do solo, da água e do ar, entre outros, que se tornaram uma realidade global muito preocupante (Oskamp, 2000ª, 2000b). Assim, o impacto negativo das atividades humanas no meio ambiente não pode ser mais ignorado, já que é demasiado visível, e trouxe consequências muito nefastas à vida na Terra, passando atualmente a fazer parte da agenda científica, académica, política, dos *media* e da população em geral.

É neste contexto que surge o termo "desenvolvimento sustentável", que ficou mundialmente conhecido com a publicação em 1987 do Relatório da Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, patrocinado pelas Nações Unidas, denominado "O nosso futuro comum" (Mebratu, 1998). O desenvolvimento sustentável, foi definido como o desenvolvimento capaz de satisfazer as necessidades das gerações presentes, sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades. Neste âmbito, o conceito tradicional de marketing era incapaz de conciliar os possíveis conflitos entre os desejos a curto prazo do consumidor e o seu bem-estar em longo prazo. Segundo Sandberg e Polsa (2015) e Kemper e Ballantine (2019) existe mesmo uma antítese entre a sustentabilidade e o marketing uma vez que este último tem como suporte um modelo de consumo continuado/intensivo.

Kotler e Armstrong (2011) salientam que quando uma empresa toma decisões sobre ações de marketing, deve levar em conta não apenas as necessidades dos clientes ou os requisitos da organização, mas também os interesses de longo prazo dos consumidores e da sociedade. Sendo assim, as organizações ao criarem estratégias de marketing, devem-se concentrar no equilíbrio entre três aspetos fundamentais: i) os lucros da empresa, ii) as necessidades dos consumidores, e iii) o interesse público. Deste modo, o marketing foi ampliado para questões relacionadas com o bem-estar social, incluindo a proteção do meio ambiente, devido aos resultados negativos do marketing tradicional, como a manipulação dos consumidores, a promoção do consumo excessivo ou a exploração excessiva de recursos naturais (Sony e Ferguson, 2017). Assim, pode-se afirmar que a crescente preocupação da sociedade e dos consumidores com as questões ambientais, tem forçado as organizações a mudarem as suas estratégias de marketing, sendo que uma estratégia de marketing verde difere de uma estratégia de marketing clássica, por ser mais proativa e orientada a longo prazo, influenciar estilos de vida sustentáveis e estar relacionada com a produção de produtos igualmente verdes e/ou sustentáveis (De Bakker & Frank, 2009; Kemper & Ballantine, 2019). Esta proatividade visa conquistar uma vantagem competitiva, posicionando estrategicamente os produtos nas mentes dos clientes.

Kotler e Keller (2006) colocam o início do marketing verde nos anos 90, ao afirmarem que o movimento de marketing verde começou em 1990 nos Estados Unidos, com as atividades do dia do Planeta Terra [1], surgindo posteriormente uma explosão de produtos e programas de marketing ecologicamente mais responsáveis, aumentando assim o número de empresas que pretendiam dar respostas às preocupações ambientais dos consumidores. Diversos autores apresentam outras definições para o conceito de marketing verde, até com outras designações (ambiental, ecológico, pro-ambiental, sustentável, entre outras). Para Polonsky (1994) o marketing verde consiste no conjunto das atividades concebidas para produzir e facilitar a comercialização de qualquer produto ou serviço, com a intenção de satisfazer necessidades e desejos humanos, porém causando um impacto mínimo ao meio ambiente, envolvendo modificação de produtos e embalagens, bem como mudanças em processos de produção e comunicação. Prakash (2002) apresenta uma definição mais alargada, ao referir que o marketing ambiental é um conceito de marketing no qual a redução dos impactos sobre o meio ambiente tem um papel importante no processo de satisfação das necessidades dos clientes e também nos resultados da empresa, e deste modo, é parte integrante da estratégia corporativa (Menon & Menon, 1997). Assim sendo, o marketing verde implica uma adaptação do marketing mix tradicional (produto, preço, distribuição e comunicação), estabelecendo laços com questões como a ecologia industrial e a sustentabilidade ambiental, a responsabilidade social, análise do ciclo de vida, o uso de materiais e fluxos de recursos e a ecoeficiência. Desta forma, o tema do marketing verde é vasto, tendo implicações importantes para a estratégia de negócios, sendo a questão do consumo verde, apenas uma das facetas.

Pelo exposto, pode-se concluir que uma estratégia de marketing verde implica uma mudança qualitativa na forma de gerir as empresas e no estabelecimento de novas relações com outras entidades, entre as quais, os consumidores. A este propósito e segundo Gordon, Carrigan e Hastings (2011), o marketing verde redefiniu o marketing ao nível do modo como vivemos, produzimos, comercializamos e consumimos.

## 3. CONSCIENCIALIZAÇÃO AMBIENTAL E O CONSUMO

A proteção e a conservação do meio ambiente lançam um desafio e algum duelo a toda a sociedade, mais concretamente às empresas, aos consumidores, aos governos e às organizações ambientalistas (Polonsky, 2001). A constatação das ameaças e dos problemas do meio ambiente, fez surgir uma certa consciência individual e social, criando um movimento ambiental com o objetivo de alertar e estudar estas questões, procurando soluções para os problemas encontrados. Neste contexto, os consumidores através dos seus hábitos de consumo, têm uma participação relevante. Fraj (2003) e Martínez e Fraj (2003) referem mesmo que são os consumidores, aqueles que de uma forma indireta têm mais poder para acelerar a mudança desejável. De facto, os consumidores devem ter a perceção de que hábitos de sustentabilidade devem ser prioritários nas suas decisões, visando o bem de todos (Caetano & Gouveia, 2009). E não há dúvida que as questões ambientais têm recebido grande atenção por parte dos consumidores, refletindo a crescente consciencialização sobre estas questões (Wagner, 2005). Mas, se os problemas ambientais são globais, as soluções terão necessariamente de envolver todos os cidadãos, as organizações, os governos e os países em geral. A este propósito, Kemper e Ballantine (2019) referem que a sustentabilidade contempla três dimensões: (i) económica, enquanto capacidade de sustentar as atividades económicas a longo prazo; (ii)

[1] Dia da Terra: criado em 22 de abril de 1970 (USA).

social, compreendendo a distribuição equitativa de benefícios e a diminuição da pobreza; e (iii) ambiental, prevendo a conservação de recursos naturais.
Parece assim existir algum consenso em relação ao facto de que o mercado verde está em crescimento, o que pode indicar que as preocupações ambientais têm tido algum reflexo no aumento da procura de produtos verdes. Peattie e Charter (1997) referem que o acréscimo neste tipo de procura representa uma profunda mudança nas atitudes e nos comportamentos dos consumidores. De acordo com Paiva e Proença (2011), os consumidores começaram a ter conhecimento da sua responsabilidade ecológica, através da proteção e preservação do meio ambiente, tendo este cada vez mais importância nas suas vidas e nas decisões de compra. Desta forma, nasceu um novo consumidor, com um comportamento diferente dos restantes e virado para as questões ambientais, designado por "consumidor verde" (Paiva & Proença, 2011).

Reforçando as ideias anteriormente expostas e com base em dados relativamente recentes, o Relatório da Comissão Europeia – *Special Eurobarometer* 416, sobre as "Attitudes of European citizens toward the environment"[2], constata que na Europa as pessoas estão atentas às questões ambientais. De facto, entre outros aspetos, verificou-se que:

a) 95% europeus estão preocupados com a proteção do meio ambiente, sendo as preocupações mais relevantes focadas na poluição do ar (56%) e da água (50%), no impacto na saúde dos produtos químicos (43%) e no crescimento do lixo (43%);
b) 77% concordam que os problemas ambientais afetam diretamente a vida quotidiana;
c) 85% acreditam que têm um papel na proteção do meio ambiente;
d) Os principais comportamentos individuais ecológicos já implementados são a reciclagem (72%), a poupança de energia (52%) e a poupança de água (37%);
e) Os europeus consideram que em termos de proteção de ambiente, as prioridades dos cidadãos deveriam ser a reciclagem (54%), a poupança de energia (39%) e o uso de transportes públicos (39%);
f) 75% dos europeus estão dispostos a pagar mais por produtos amigos do ambiente.

Estes números revelam bem a importância ao nível da preocupação e consciencialização ambientais existentes atualmente na sociedade europeia.

## 4. O CONSUMIDOR VERDE

### 4.1 CONCEITO DE CONSUMIDOR VERDE

O conceito de consumidor verde derivou do consumo verde, tido como um comportamento pró-ambiental, cuja origem reside nos anos 60 do século XX, quando os consumidores despertaram o seu interesse sobre questões relacionadas com a poluição e a preservação de recursos energéticos. (Choi & Johnson, 2019).

Kilbourne, Bechmann e Thelen (2002) e Finney (2014) defendem que a definição de consumidor verde ainda não é clara. No entanto, através da revisão de literatura, é possível verificar que existem semelhanças entre os conceitos propostos pelos vários autores.

Segundo Banerjee e McKeage (1994) e Laroche et al. (2001), os consumidores verdes acreditam firmemente que há uma deterioração das condições ambientais que origina sérios problemas de segurança e sobrevivência para a humanidade. Deste modo, os consumidores verdes consideram importante preservar o meio ambiente, e assim avaliam as suas decisões e comportamentos de compra levando isso em consideração (Connolly & Shaw, 2006). São então, aqueles que estão preocupados com o impacto que o seu consumo terá no ambiente, procurando reduzir o seu consumo, dando preferência a produtos que causem menos danos no meio ambiente (Akehurst et al., 2012). O seu comportamento é determinado pelas suas atitudes e ações que visam preservar a Terra, promovendo a mudança social (Fraj & Martinez, 2006). São indivíduos detentores de conhecimento que compreendem o impacto que as questões ambientais têm no seu presente e no seu futuro, procurando opções de produtos que exerçam o menor dano ao meio ambiente durante o processo de comercialização, que consumam pouca ou controlada energia e que eliminem os desperdícios desnecessários (Ottman, 2011). A aposta no consumo de produtos verdes acontece, quando sentem que as suas exigências em termos de qualidade, desempenho, conforto e acessibilidade são satisfeitas (Ottman, 2011).
Vários autores como Hailes (2007), Paço e Raposo (2010), Akehurst et al. (2012), consideram que um consumidor verde é um indivíduo que age em conformidade com as preocupações ambientais, associando o

[2] Baseado numa amostra recolhida durante os meses de abril e maio de 2014, envolvendo os vinte e oito países membros da União Europeia, num total de vinte e sete mil, novecentos e noventa oito indivíduos.

ato de consumo com a oportunidade de fazer parte da solução para a preservação ambiental e do bem-estar das gerações futuras. O consumidor verde acredita que sozinho pode ser eficiente na proteção da natureza (Boztepe, 2012), valorizando a reciclagem, o consumo de produtos ecológicos bem como o ativismo político por razões ambientais (Ellen, 1994; Hanson 2013; Choi & Johnson, 2019).

Considera-se, portanto, que consumidores verdes são consumidores que se preocupam em adquirir produtos e serviços menos adversos ao meio ambiente. Preocupam-se em escolher produtos e serviços com menor impacto na natureza (preservação ambiental, redução da poluição, uso responsável de fontes não renováveis), pretendendo assim contribuir para a preservação ambiental e para a mudança desejável através do consumo sustentável (Shrum et al., 1995; Hailes, 2007), mesmo que para isso tenham de pagar um preço mais elevado pelo bem (Amyx, DeJong, Lin, Chakraborty, &Wiener, 1994; Jung, Kim, & Oh, 2016; Paul, Modi, & Patel, 2016). A este propósito, Vitell (2015) refere também que o consumidor verde está disposto a comprar produtos verdes e por vezes a pagar um preço mais alto relativamente aos outros produtos, se reconhecer que as empresas que os comercializam têm também elas comportamentos verdes no mercado. Assim sendo, os consumidores verdes evitam consumir produtos ou serviços que percecionam como sendo negativos para a natureza e para a sua saúde.

Em termos de comportamento de compra, Paço et al. (2019) referem que estes consumidores compram de forma responsável, ética, sustentável e amiga do ambiente o que se materializa na compra de produtos energeticamente eficientes, evitando sempre que possível, produtos embalados, preferindo artigos biodegradáveis ou recicláveis.

Todavia, de acordo com autores como He, Cai, Deng e Li (2016) muitos consumidores, apesar de se afirmarem como defensores ecológicos, apenas desenvolvem comportamentos pró-ambientais e de consumo verde, quando essas ações não envolvem um aumento dos gastos pessoais nem alterações em termos de estilo de vida.

## 4.2 O PERFIL DO CONSUMIDOR VERDE

Há imensos estudos que pretenderam traçar o perfil do consumidor verde e as variáveis utilizadas, foram bastante diversas. Segundo Fraj e Salines (2002) as primeiras variáveis consideradas foram as demográficas e socioeconómicas (idade, género, status social, habilitações, rendimentos, número de filhos, etc.), que se caraterizam pela facilidade de medição e pela grande quantidade de informação. Posteriormente, e segundo as mesmas autoras, foram acrescentadas as variáveis psicográficas, as de informação e conhecimento. Por seu lado, as variáveis psicográficas (valores, personalidade, atitudes e estilos de vida) e as de conhecimento, são variáveis qualitativas, e por isso, mais difíceis de medir e menos estudadas, mas também, mais relevantes e apropriadas para obter um melhor perfil do consumidor verde, facilitando também a identificação de novos segmentos de mercado (Laroche et al., 2001; Fraj & Salinas, 2002). Anderson e Cunningham (1972) afirmam mesmo que são as características psicográficas que mais contributos oferecem para a definição de uma consciência social responsável.

### 4.2.1 AS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS

De acordo com algumas investigações (Laroche et al., 2001; Gan et al., 2008; Paço et al., 2009; Chen & Chai 2010; Boztepe, 2012; Kianpour et al., 2012; Kaufmann et al., 2012; Ramly et al., 2012) as caraterísticas que melhor definem o perfil sociodemográfico do consumidor verde são o género, idade, número de filhos, nível de escolaridade e os rendimentos. No entanto, verifica-se que diversos trabalhos chegam a conclusões opostas ou nem todos confirmam a existência de relações entre as variáveis em questão e os comportamentos ecológicos (que são diversos). A este propósito, Choi e Johnson (2019) referem que apenas os consumidores que são verdadeiramente defensores da proteção ambiental e que por isso têm uma atitude favorável relativamente à compra de produtos verdes, devem ser analisados e, portanto, servir de base para a identificação de variáveis características.

a) Género

Vários estudos que investigaram a variável "género" e o comportamento de compra (Straughan & Roberts, 1999; Boztepe, 2012; Darnall et al., 2012; Ramly et al., 2012) encontraram uma relação entre as duas variáveis. Os resultados destas investigações concluíram que os homens tendem a ter um maior conhecimento sobre as questões ambientais, comparativamente com as mulheres. No entanto, no que respeita

às atitudes e comportamentos pro-ambientais, as mulheres têm maior tendência para comprar produtos verde e participarem com maior frequência em vários tipos de comportamento verde, como por exemplo, reciclagem e conservação de energia e recursos, (Paço et al., 2009; Kuo, Tseng, Lin, Wang, & Lee, 2018; Choi & Johnson, 2019). Também Banerjee e McKeage (1994) afirmam que as mulheres tendem a ser ecologicamente mais conscientes que os homens e a terem um comportamento de compra pro-ambiental. Estas diferenças têm relevância, e os autores Green et al. (2005) salientam que as mulheres são mais sensíveis a aspetos de relevância coletiva, demonstrando maior preocupação com os outros. Acresce que, Paço et al. (2009) e Ramly et al. (2012) referem que no desenvolvimento das funções e tarefas no lar e no local de trabalho, as mulheres são mais recetivas a terem um comportamento de compra verde. Laroche et al. (2001) salientam que as mulheres estão dispostas a pagar mais por um produto verde do que os homens. Desta forma, parece poder concluir-se que a mulher está mais propícia a ter um comportamento de compra de produtos verdes.

b) Idade

Diversos trabalhos exploraram a relação entre a variável idade e o comportamento de compra concluindo que existe uma relação entre as variáveis (Diamantopoulos et al., 1996; Shrum et al., 1995; Straughan & Roberts 1999; Paço et al. 2009; Boztepe, 2012; Darnall et al., 2012; Ramly et al., 2012). Mas, também nesta variável há alguma controvérsia no que respeita às conclusões. D'Souza, Taghian e Khosla (2007), Roberts (1996) e Samdahl e Robertson (1989) caraterizaram o consumidor verde como sendo um indivíduo mais maduro e com mais idade. Já outros estudos, concluíram que a idade média do consumidor verde é inferior à do consumidor geral, sendo os mais jovens os mais sensíveis a questões relacionadas com o meio ambiente. Gan et al. (2008) e Mahesh e Ganapathi (2012) afirmam que os mais jovens cresceram numa época em que a consciencialização e o conhecimento sobre as questões ambientais estão mais presentes no dia a dia e na própria educação das pessoas. Segundo estes autores, as soluções dos problemas ambientais são, na maioria das vezes, uma ameaça à mudança de valores e comportamentos, sendo de esperar que os mais jovens apoiem e aceitem as ideias ecológicas mais facilmente do que os mais velhos. No entanto, Wagner (2005) salienta que os consumidores jovens adultos são mais conscientes dos problemas ecológicos e com um poder de compra mais elevado. Assim, parece poder afirmar-se que os consumidores jovens adultos estão mais disponíveis para comprar produtos verdes do que os mais velhos. Em contraste com as opiniões já referidas, Hasan et al. (2012) referem que os consumidores verdes podem ter qualquer idade e que não existe uma correlação significativa entre a idade e o comportamento ambiental.

c) Número de filhos

A existência de filhos nas famílias tem sido estudada por alguns autores, no sentido de perceber a sua influência no comportamento dos pais. Os estudos de Laroche et al. (2001), de Diamantopoulos et al. (2003) e de Darnall et al. (2012) analisaram a relação entre o número de filhos e o comportamento de compra dos pais e encontraram uma relação positiva entre ambas. Laroche et al. (2001) referem que os indivíduos que têm filhos estão dispostos a comprar e a pagar um preço mais elevado por produtos verdes. Segundo os autores, esta situação advém porque os indivíduos estão mais atentos aos problemas ambientais que possam afetar negativamente o futuro dos seus filhos. Diamantopoulos et al. (2003) salientam que os indivíduos com famílias maiores, têm maior probabilidade de ter crianças na escola, onde são abordados temas sobre o meio ambiente. Assim, os temas ecológicos são trazidos para casa, influenciando os pais a adotarem comportamentos mais verdes. Também Darnall et al. (2012) concluíram que as famílias com filhos têm maior conhecimento e atitudes positivas em relação ao ambiente. Boztepe (2012) acrescenta que os consumidores com filhos, são mais sensíveis e atentos às caraterísticas dos produtos. Assim, parece que a presença de filhos numa família influencia positivamente na adoção de comportamentos mais ecológicos.

d) Rendimento

Para Paço et al. (2009), Junaedi (2012) e Ramly et al. (2012) há uma relação positiva entre o nível de rendimento e a sensibilidade ambiental. Segundo Paço et al. (2009) e Ramly et al. (2012), esta relação está fundamentada no facto de os indivíduos com rendimentos mais elevados poderem suportar o aumento de preços associados aos produtos verdes. Junaedi (2012) conclui que uma pessoa com rendimento alto e ensino superior, está mais disposta a comprar produtos verdes oferecidos a preços mais elevados. Ramly et al. (2012) referem que o nível de rendimento de um indivíduo reflete a recolha de informações sobre os produtos que este pode obter. Para Junaedi (2012) estes indivíduos têm a capacidade financeira para consumir produtos mais saudáveis, que geralmente são mais dispendiosos que os outros. Laroche et al. (2001) referem que o nível de rendimento de um indivíduo influencia a disposição de pagar preços ligeiramente mais

elevados, mas com a responsabilidade social ativa. Também Roberts (1996) evidenciou que o comportamento ecologicamente consciente advém de pessoas com mais habilitações, rendimento alto e ocupações profissionais de prestígio. No entanto, vários estudos não encontraram relação entre o nível de rendimentos e os comportamentos ecológicos (Webster, 1975; Balderjahn, 1988; Vining & Ebreo, 1990; Simão & Chamorro-Merra, 2015).

e) Habilitações literárias

No que diz respeito a esta variável, vários estudos investigaram o impacto desta variável sobre o comportamento de compra. Com exceção do estudo de Shrum et al. (1995) que obteve resultados negativos, as restantes investigações (Laroche et al.,2001; Diamantopoulos et al., 2003; Gan et al., 2008; Boztepe, 2012; Darnall et al., 2012; Mahesh & Ganapathi, 2012) demonstraram uma correlação positiva entre a variável habilitações literárias e o comportamento de compra. Paço et al. (2009) referem que os indivíduos que têm ensino superior, e consequentemente, maior facilidade ao acesso à informação, demonstram maior preocupação e atuam em sintonia com a preservação do ambiente. Mahesh e Ganapathi (2012) mostram, através do resultado do seu estudo, que os consumidores com um nível de educação superior são mais propensos a comprarem produtos verdes do que os consumidores que possuem um baixo nível de educação. Por sua vez, Kaufmann et al. (2012) salientam que os consumidores com menor educação e rendimentos possuem uma maior consciencialização ambiental, porém, a falta de rendimentos impossibilita-os de consumidor produtos verdes ou de o fazer mais vezes. Assim, conclui-se que os consumidores que detêm maior grau académico, têm mais conhecimento e tendem a comprar produtos verdes.

### 4.2.2 AS VARIÁVEIS PSICOGRÁFICAS

Andrés e Salinas (2004) reforçam que na segmentação dos consumidores, as variáveis psicográficas, como os valores e os estilos de vida, demonstraram ser mais relevantes para os identificar. Também Diamantopoulos et al. (1996) e Boztepe (2012), são de opinião que as variáveis sociodemográficas, isoladas, não são tão eficientes para identificar os consumidores verdes e o seu comportamento de compra.

De facto, segundo Paiva e Proenca (2011), alguns investigadores têm referido que ser um consumidor verde implica uma certa forma de estar na vida, visando minimizar os impactos adversos no meio ambiente. Boztepe (2012) salienta mesmo, que o consumidor verde tem uma força de controlo interna superior a outros consumidores, acreditando que a sua ação individual, pode ser eficaz na proteção do meio ambiente.

Para Fraj e Martinez (2006) os consumidores verdes têm estilos de vida ecológicos, sendo ambientalmente conscientes, e como tal, reciclam e participam em eventos relacionados com a proteção do ambiente. Têm respeito para com a natureza, o que é visível nos seus comportamentos e no seu estilo de vida. Assim, os indivíduos que mais valorizam as questões ambientais e demonstram um maior compromisso, têm também um comportamento mais ecológico e uma maior disposição para comprar produtos verdes.

Estes consumidores possuem valores pessoais relacionados com a autorrealização, e as suas ações constituem desafios pessoais. Estes valores estão diretamente associados a comportamentos ecológicos, e verifica-se que os indivíduos que possuem estes valores são os mais genuinamente comprometidos com as questões ambientais (Fraj & Martinez, 2006). Segundo Simões, Giraldi e Oliveira (2012), os valores que mais influenciam os consumidores verdes são valores sociais, embora os valores de autorrealização sejam de foro individual. Sendo assim, tanto os valores individuais como os sociais podem influenciar o comportamento sustentável. Hanss e Bohm (2012) acrescentam ainda o desejo de justiça social.

No entanto, e de acordo com os estudos realizados por Laroche et al. (2001), Shrum e McCarty (2001) e Junaedi (2012), os dois valores que mais influenciam o comportamento de compra são o coletivismo (Shrum & McCarty, 2001, Laroche et al., 2001; Junaedi, 2012) e o individualismo (Laroche et al., 2001; Junaedi, 2012). Para Shrum e McCarty (2001) e Dermody, Hanmer-Lloyd, Koenig-Lewis e Zhao (2015) e Dermody et al. (2018) o individualismo e o coletivismo são princípios base que os indivíduos possuem em relação à interação com outros e com o mundo ao seu redor, justificando-se pela necessidade ou não de aprovação dos comportamentos e ações pelos outros. Para esses autores, estes valores são fundamentais para ajudar os indivíduos na adaptação ao seu ambiente físico e social. Kaufmann et al. (2012) referem mesmo que as variáveis individualismo e coletivismo, consistem em orientações que influenciam diversos comportamentos, tendo maior ou menor preponderância em função da visibilidade do bem e consequente impacto deste na sociedade (Park & Lin, 2018)

De acordo com Fraj e Martinez (2006), os consumidores sustentáveis estão interessados em empresas que, por um lado, estejam comprometidas com a proteção do ambiente e, por outro, disponibilizem produtos que proporcionem experiências novas e desafiantes, o que na perspetiva de Shrum et al. (1995), Oliver e Rosen (2010) e Choi e Johson (2019) resulta de motivações de caráter hedónico.

Ainda relacionado com o impacto das motivações hedónicas no consumo de produtos verdes, Gupta e Ogden (2009) e Afshar Jahanshahi e Jia (2018) referem que os consumidores verdes revelam também uma propensão para a compra de produtos únicos e inovadores que de certa forma aumentam a exclusividade pessoal.

## 5. CONCLUSÕES

A preocupação com os impactos presentes e futuros da atividade humana no meio ambiente, bem como um maior grau de consciencialização e compromisso das pessoas e da sociedade em geral, trouxe alterações comportamentais a nível individual, social e organizacional. Houve necessidade de tornar o marketing o mais sustentável possível, capaz de promover por um lado novas ideias e métodos de produzir e, por outro lado, propor novas formas de consumir.

O mercado verde está em crescimento, e conforme referenciado por Peattie e Charter (1997), o acréscimo neste tipo de procura representa uma profunda mudança nas atitudes e nos comportamentos dos consumidores. De facto, os consumidores começaram a ter consciência da sua responsabilidade ecológica, tendo a mesma cada vez mais importância nas suas vidas e nas suas decisões de compra. Desta forma, nasceu um novo consumidor, com um comportamento diferente dos restantes e virado para as questões ambientais, designado por "consumidor verde" (Paiva & Proença, 2011).

Muitos têm sido os estudos que tentam caraterizar o perfil do consumidor verde, sem existir, no entanto, um perfil único confirmado. A maioria dos autores considera que as variáveis psicográficas, em vez das sociodemográficas, caraterizam melhor este tipo de consumidor. Em geral, o consumidor ambientalmente mais responsável, é do género feminino, é jovem adulto, tem filhos, elevados rendimentos e habilitações académicas. Possui valores sociais e individuais enraizados, tais como o coletivismo e a autorrealização e baixos níveis de individualismo, tem um estilo de vida ecológico, sendo ambientalmente consciente, e como tal, recicla e participa em eventos relacionados com a proteção do ambiente, tendo também uma maior disposição para comprar produtos verdes.

O presente estudo contribui para o conhecimento sobre o comportamento do consumidor verde. No que diz respeito às limitações, assinala-se o facto deste ser apenas teórico, o que colide um pouco com a maioria dos artigos publicados, que contemplam tanto uma componente teórica como uma componente empírica ou um estudo de caso. Em virtude deste facto, e como sugestão para futuras investigações propõe-se que se dê continuidade ao estudo, analisando o perfil do consumidor ecológco para um conjunto alargado de comportamentos ambientalmente responsáveis.

## REFERÊNCIAS


Afshar Jahanshahi, A., & Jia, J. (2018). Purchasing green products as a means of expressing consumers' uniqueness: empirical evidence from Peru and Bangladesh. Sustainability, 10(11), 1-17.

Akehurst G., Afonso C., & Martim G. (2012). Re-examining green purchase behaviour and the green consumer profile: new evidences. *Management Decision*, 50(5), 972-988.

Amyx, D. A., DeJong, P.F., Lin, X., Chakraborty, G., & Wiener, J.L. (1994). Influencers of purchase intentions for ecologically safe products: an exploratory study. In: Paper Presented at the AMA Winter Educators' Conference Proceedings.

Anderson, W. T., & Cunningham, W. H. (1972). The Socially Conscious Consumer. *Journal of Marketing*, 36, 23-31.

Andrés, E. F., & Salinas, E. M. (2004). El consumo ecológico explicado a través de los valores y estilos de vida. Implicaciones en la estrategia medioambiental de la empresa. CUADERNOS DE CC.EE. y EE., 46, 33-54.

Balderjahn, I. (1988). Personality variables and environmental attitudes as predictors of ecologically responsible consumption patterns. *Journal of Business Research*, 17, 51-56.

Banerjee, B., & McKeage, K. (1994). How green is my value? Exploring the relationship between environmentalism and materialism. *Advances in Consumer Research*, 21, 147-152.

Boztepe, A. (2012). Green Marketing and Its Impact on Consumer Buying Behavior. *European Journal of Economic and Political Studies*, 5 (1), 5-21.

Chen, T. B., & Chai, L. T. (2010). Attitude towards the Environment and Green Products: Consumers` Perspective. *Management Science and Engineering*, 4 (2), 27-39.

Choi, D., & Johnson, K. (2019). Influences of environmental and hedonic motivations on intention to purchase green products: An extension of the theory of planned behavior. Sustainable Production and Consumption, 18, 145-155.
Connolly, J., & Shaw, D. (2006). Identifying fair trade in consumption choice. *Journal of Strategic Marketing*, 14, 353-368.
De Bakker & Frank, G. (2009). Corporate Culture and Environmental Practice: Making Change at a HighTech Manufacturer. Northampton, MA: Edward Elgar.
Dermody, J., Hanmer-Lloyd, S., Koenig-Lewis, N., & Zhao, A. (2015). Advancing sustainable consumption in the UK and China: The mediating effect of pro-environmental self-identity. *Journal of Marketing Management*, 31(13–14), 1472–1502.
Dermody, J., Koenig-Lewis N., Zhao, A., & Hanmer-Lloyd, S. (2018). Appraising the influence of pro-environmental self-identity on sustainable consumption buying and curtailment in emerging markets: Evidence from China and Poland. *Journal of Business Research*, 86, 333-343.
Diamantopoulos, A., Bohlen, G. M., & Schlegelmilch, B. (1996). The link between green purchasing decisions and measures of environmental consciousness. *European Journal of Marketing*, 30 (5), 35-55.
D'Souza, C., Taghian, M., & Khosla, R. (2007). Examination of Environmental Beliefs and its Impact on the Influence of Price, Quality and Demographic Characteristics With Respect to Green Purchase Intention. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 15 (2), 69-78.
Ellen, P.S. (1994). Do we know what we need to know? Objective and subjective knowledge effects on pro-ecological behaviors. *Journal of Business Research*, 30 (1), 43–52.
European Comission; (2014). Attitudes of European citizens toward the environment. *Special Eurobarometer* 416.
Finney, S.L. (2014). Encouraging sustainable consumption: An exploration of consumer behaviour. *The Marketing Review*, 14 (2), 189-203.
Fraj, E. (2003). Las variantes demográficas y socioeconómicas como determinantes del comportamiento de reciclaje: Su importancia sobre la gestión de residuos sólidos. *Revista de gestión pública y privada*, 8, 103-118.
Fraj, E., & Martinez, E. (2006). Influence of Personality on Ecological Consumer Behavior. *Journal of Consumer Behaviour*, 5 (3), 167-181.
Fraj, E., & Salinas, E. M. (2002). Comportamiento del consumidor ecológico. Madrid, ESIC Editorial.
Gan, C., Wee, H. Y., Ozanne, L., & Kao, T. H. (2008). Consumers`purchasing behavior towards green products in New Zealand. *Innovative Marketing*, 4 (1), 93-102.
Gordon, R., Carrigan, M., & Hastings, G. (2011). A framework for sustainable marketing. *Marketing Theory*, 11(2), 143–163.
Green, E. G., Dechamps, J. C., & Páez, D. (2005). Variation of individualism and collectivism within and between 20 countries – A typological analysis. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36 (3), 321-339.
Gupta, S., & Ogden, D. T. (2009). To buy or not to buy? A social dilemma perspective on green buying. *Journal of Consumer Marketing*, 26 (6), 376–391.
Hailes, J. (2007). The New Green Consumer Guide, London: Simon & Schuster UK Lta.
Hanson, C. B. (2013). Environmental concern, attitude toward green corporate practices, and green consumer behavior in the United States and Canada. *ASBBS E-Journal*. 9 (1), 62-70.
Hanss, D., & Böhm, G. (2011). Sustainability seen from the perspective of consumers. *International Journal of Consumer Studies*, 36, 678-687.
Hasan, J., Hartoyo, U. S., & Suharjo, B. (2012). Factors Analysis in Desire to Buy Environmental Friendly Products – Case Study for Air Condition Products. *International Business Research*, 5 (8), 181-189.
He, A., Cai, T., Deng, T., & Li, X. (2016). Factors affecting non-green consumer behavior: an exploratory study among Chinese consumers. *International Journal Consumer Studies*, 40, 345-356.
Junaedi, S. (2012). The Role of Income Level in Green Consumer Behavior: Multigroup Structural Equation Model Analysis. The 2012 International Conference on Business and Management, 6–7 September, Phuket – Thailand.
Jung, H., Kim, H., & Oh, K. (2016). Green Leather for Ethical Consumers in China and Korea: Facilitating Ethical Consumption with Value–Belief–Attitude Logic. *Journal of Business Ethics*, 135,483-502.
Kaufmann, H. R., Panni, M., & Orphanidou, Y. (2012). Factors Affecting Consumers`Green Purchasing Behavior: An integrated conceptual framework. *The Amfiteatru Economic Journal*, 14 (31), 50-69.
Kemper, J. A., & Ballantine, P. W. (2019). What do we mean by sustainability marketing? *Journal of Marketing Management*, 35 (3-4), 277-309.
Kianpour, K., Jusoh, A., & Asghari, M. (2012). Importance of Price for Buying Environmentally Friendly Products. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 4 (6), 371-375.
Kilbourne, W. E., Bechmann, S. C., & Thelen, E. (2002). The role of the dominant social paradigm in environmental attitudes: A multidimensional examination. *Journal of Business Research*, 55, 193-204.
Kotler P. & Keller, K. (2006). Marketing Management, Pearson/Prentice Hall.
Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). Princípios de Marketing. 11 ed. Pearson/Prentice Hall.
Kuo, T., Tseng, M., Lin, C., Wang, R., & Lee, C. (2018). Identifying sustainable behavior of energy consumers as a drive of design solutions: the missing link in eco-design. *Journal of Cleaner Production*, 192, 486-495.
Laroche, M., Bergeron, J., & Barbaro-Forleo, G. (2001). Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products. *Journal of Consumer Marketing*, 18 (6), 503-520.
Mahesh N., Ganapathi, R. (2012). Influence of Consumers´ Socio-Economic Characteristics and Attitude on Purchase Intention of Green Products. IOSR *Journal of Business and Management*, 4 (5), 33-37.
Martínez, E., & Fraj, E. (2003). Influencia de las características demográficas y socioeconómicas de los consumidores en la compra de productos ecológicos. Estudios sobre Consumo, 65, 9-20.

Mebratu, D. (1998). Sustainability and Sustainable Development: historical and conceptual review. *Environ Impact Assessment Review*, 18, 493-520.
Menon, A., & Menon, A. (1997). Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as market strategy. *Journal of Marketing*, 61(1), 51–67.
Oliver, J. D., & Rosen, D.E. (2010). Applying the environmental propensity framework: A segmented approach to hybrid electric vehicle marketing strategies. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 18 (4), 377–393.
Oskamp, S. (2000a). A sustainable future for humanity? How can psychology help?. *American Psychologist*, 55(5), 496-508.
Oskamp, S. (2000b). Psychological contributions to achieving an ecologically sustainable future for humanity. *Journal of Social Issues*, 56 (3), 373-390.
Ottman, J. (2011). *The New Rules of Green Marketing: Strategies, Tools, and Inspiration for Sustainable Branding*. Routledge, London.
Paço, A., & Raposo, M. (2010). Green consumer market segmentation: empirical findings from Portugal. *International Journal of Consumer Studies*, 34(4), 429-436.
Paço, A., Raposo, M., & Filho, W. (2009). Identifying the green consumer: A segmentation study. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 17 (5), 17-25.
Paço, A., Shiel, C. & Alves, H. (2019). A new model for testing green consumer behavior. *Journal of Cleaner Production*, 207, 998-1006.
Paiva, T., & Proença, R. (2011). *Marketing Verde*. Fevereiro, Actual Editora, Lisboa.
Park, H., & Lin, L. (2018). Exploring attitude–behavior gap in sustainable consumption: comparison of recycled and upcycled fashion products. *Journal of Business Research* (Article in Press).
Paul, J., Modi, A., & Patel, J. (2016). Predicting green product consumption using theory of planned behavior and reasoned action. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 29 (6), 123-134.
Peattie, K., & Charter, M. (1997). Green Marketing. In: McDonagh, P. & Prothero, A. *Green Marketing: A Reader*. The Dryden Press: London.
Polonsky, M. (1994). An introduction to green marketing. *Electronic Green Journal*, 1 (2), nov/1994.
Polonsky, M. (2001). Strategic Bridging Within Firm-Environmental Group Alliances: Opportunities and Pitfalls. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9, 38-47.
Prakash, A. (2002). Green marketing, public policy and managerial strategies. Business Strategy and the Environment, 11(5), 285-297.
Ramly, Z., Yahya, W., & Mohamad, S. (2012). Environmentally Conscious Behaviour among Malaysian Consumers: An Empirical Analysis. *Journal Pengurusan*, 35, 111-121.
Roberts, J. (1996). Green Consumers in the 1990s: Profile and Implications for Advertising. *Journal of Business Research* 36 (3), 271-231.
Samdahl, D. M., & Robertson, R. (1989). Social determinants of environmental concern: specification and test of the model. *Environment and Behaviour*, 21(1), 57-81.
Sandberg, M., & Polsa, P. (2015). Efficiency or sufficiency? The (re)construction of discourses about sustainable consumption in marketing research. *Proceedings of the 40th Annual Macromarketing Conference*. Chicago, Illinois: The Macromarketing Society, Inc.
Schultz, P. (2002). Environmental attitudes and behaviors across cultures. In W. J. Lonner, D. L. Dinnel, S. A. Hayes, & D. N. Sattler (Eds.). Online Readings in Psychology and Culture (Unit 8, Chapter 4). Center for Cross-Cultural Research, Western Washington University, Bellingham, Washington, USA.
Shrum, L., & McCarty, J. A. (2001). The Influence of Individualism, Collectivism, and Locus of Control on Environmental Beliefs and Behaviour. *Journal of Public Policy & Marketing*, 20 (1), 93-104.
Shrum, L., McCarty, J. A., & Lowrey, T.M. (1995). Buyer characteristics of the green consumer and their implications for advertising strategy. *Journal of Advertising*, 24 (2), 71–82.
Simão, L. & Chamorro-Mera, A. (2015). O perfil do individuo ecológico – estudo luso-espanhol sobre a consciencialização e o compromisso ecológicos face à mudança climática. *XXV Jornadas Hispano Lusas de Gestão Científica- Ourense*, Espanha.
Simões, R., Giraldi, J., & Oliveira, S. (2012). Influência dos valores pessoais no comportamento «verde» do consumidor. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 11(4), 26-37.
Sony, A., & Ferguson, D. (2017). Unlocking consumers' environmental value orientations and green lifestyle behaviors: A key for developing green offerings in Thailand. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 9(1), 37-53.
Sousa, E., & Romero, C. (2018). Material values and green consumption values: which influence the intention to purchase green products? *Revista Pensamento Contemporâneo em Educação*, 12(3), 124-142.
Straughan, R., & Roberts, J. (1999). Environmental segmentation alternatives: a look at green consumer behaviour in the new millennium. *Journal of Consumer Marketing*, 16 (6), 558-575.
Vining, J., & Ebreo, A. (1990). What makes a recycler? A comparison of recyclers and nonrecyclers. *Environment and Behavior*, 22, 55-73.
Vitell, S. (2015). A Case for Consumer Social Responsibility (CnSR): Including a Selected Review of Consumer Ethics/Social Responsibility Research. *Journal Business Ethics*, 130, 767-774.
Wagner, S. A. (2005). Understanding Green Consumer Behaviour – A qualitative cognitive approach, Taylor & Francis e-library, Londres.
Webster, F. (1975). Determining the characteristics of the socially conscious consumer. *Journal of Consumer Research*, 2(3), 188-196.
Zelezny, L., & Schultz, P. (2000). Promoting environmentalism. *Journal of Social Issues*, 56 (3), 365-371.

MARKETING

# BINGE WATCHING, UM NOVO PADRÃO DE CONSUMO DE VIDEO STREAMING ENTRE OS CONSUMIDORES MILLENNIALS?

Ana Daniela Duarte Alves, danielacduarte94@gmail.com, Coimbra Business School|ISCAC
Maria Isabel Namorado Clímaco, iclimaco@iscac.pt, Coimbra Business School|ISCAC
Maria Manuela Coelho Larguinho, mlarguinho@iscac.pt, Coimbra Business School|ISCAC

**RESUMO**: O avanço digital levou à proliferação de novas formas de acesso aos conteúdos audiovisuais. Hoje em dia, a televisão já não é o único dispositivo em que o utilizador pode assistir a séries, filmes, vídeos ou documentários. Através da Internet começaram a surgir as designadas plataformas de *video streaming* que têm despertado no consumidor *Millennial* e no consumidor em geral novos hábitos e práticas associadas à utilização destas novas plataformas. O presente estudo visa conhecer os hábitos, comportamentos e práticas dos *Millennials* associadas à utilização de plataformas de *video streaming*, através das plataformas/*sites* que mais utilizam, os dispositivos em que veem e compreender de que forma a realidade do *binge watching* é uma prática presente na forma como se consome o conteúdo audiovisual, especificamente séries. Procurou-se conhecer estes comportamentos através da elaboração de um questionário e aplicou-se o modelo de regressão logística para identificar as variáveis significativas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Video streaming, Millennials, Binge watching, Comportamento do consumidor.

**ABSTRACT**: Digital advancement has led to the proliferation of new forms of access to audiovisual content. Nowadays, television is no longer the only device in which the user can watch series, movies, videos or documentaries. Through the Internet the so-called video streaming platforms have emerged that have awakened in the Millennial and in general consumer new habits and practices associated with the use of these new platforms. The study aims to know the habits, behaviors and practices of the Millennials associated with the use of video streaming platforms, through the platforms / sites that they use, the devices in which they see and understand how the reality of binge watching is a present practice in the way audiovisual content is consumed, specifically series. We sought to know these behaviors through the elaboration of a questionnaire and the logistic regression model was applied in order to identify the significative variables.

**KEYWORDS**: Video streaming, Millennials, Binge watching, Consumer behave.

## 1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da tecnologia levou a que nos dias que correm se assista a uma mudança na forma como se consome televisão e o conteúdo audiovisual associado ao entretenimento em geral. São vários os autores que consideram que a televisão se tornou parte da cultura doméstica e que influencia a forma como consumimos filmes, séries, documentários e vídeos. No entanto, com o aparecimento da Internet surgiram os primeiros confrontos entre a televisão e esta nova tecnologia que permite ao consumidor, através de plataformas *online,* assistir a conteúdo audiovisual.

A utilização da Internet, como um dos meios privilegiados de comunicação, provocou uma mudança na rotina do comportamento dos utilizadores, quer na forma de contactar com os outros, quer na forma como o consumidor adquire produtos/serviços e consome informação e conteúdos de entretenimento. Este impacto manifestou-se em várias dimensões da sociedade e começou a assistir-se a uma transformação na forma como se consome conteúdo audiovisual. Foi na sequência desta transformação que o mercado tecnológico colocou à disposição do consumidor a tecnologia de transmissão de dados instantânea, em formato de áudio e vídeo, em que é possível assistir a filmes e vídeos ou ouvir música sem a necessidade de recorrer ao *download* ou de comprar conteúdos digitais.

O novo comportamento do consumidor é indissociável da sua permanência e consumo no meio *online* e as marcas tiveram que se adaptar a esta tendência. Os *media* tradicionais também se viram, assim, obrigados a responder aos desafios que respeitam as novas dinâmicas na experiência televisiva para os consumidores - os conteúdos que antes estavam restritos à programação televisiva, como as séries e os filmes, começaram a ser transmitidas *online*, através de serviços de *video streaming* em que o utilizador tem controlo sobre o que quer assistir, como, quando e onde o fará desde que ligado à Internet.

A funcionalidade dos serviços de *video streaming* permite ao consumidor deixar de esperar pela programação, ou por novos episódios, uma vez que são disponibilizados todos de uma só vez. Surge, assim, o hábito de fazer maratonas, expressão que descreve o comportamento de assistir a um, ou mais do que um, episódio de seguida de qualquer série televisiva, e que é designado na literatura por *binge watching.* Apesar de não ser uma prática recente, adquiriu uma maior importância com o aparecimento de plataformas como a *Netflix.* Ao disponibilizar temporadas de séries e sagas de filmes completas, estimulou nos utilizadores o hábito de assistir de uma só vez a todos os episódios disponibilizados.

O facto de os *Millennials* terem nascido numa conjuntura de grande inovação tecnológica, em que o acesso à Internet se tornou uma rotina diária, levou a que fossem denominados de ‘’nativos digitais’’(Prensky, 2001). Os consumidores desta geração foram por isso os que responderam mais rapidamente à mudança na forma como se consome conteúdo audiovisual. No entanto, esta realidade difere de país para país, se nos Estados Unidos a subscrição mensal de plataformas de *video streaming* é comum à maior parte dos jovens, na Europa, apesar de se verificar um aumento do número de subscritores aos serviços de *video streaming* pagos, ainda se trata de uma prática em crescimento.

O objetivo do presente estudo é o de contribuir para a caracterização do perfil *Millennial* por meio do comportamento de consumo associado às plataformas de vídeo *streaming.* Pretende-se conhecer os *Millennials* ao nível dos seus hábitos, comportamentos e práticas enquanto utilizadores ativos deste tipo de plataformas, sejam elas pagas ou não. Como ao longo dos últimos anos o *streaming*, particularmente o *video streaming*, se tem vindo a tornar um mercado em constante expansão e mutação, torna-se fundamental analisar de que forma está a alcançar os consumidores. O *binge watching* é um fenómeno que aparece associado ao consumo de conteúdos televisivos e audiovisuais a partir da Internet e que será, igualmente, analisado por forma a compreender esta prática entre os consumidores *Millennials.*

O artigo está organizado como se segue. No Capitulo 2 faz-se o enquadramento teórico onde é realizada uma caracterização dos *Millennials* enquanto geração. De seguida aborda-se o comportamento do consumidor no meio *online* associado aos novos hábitos de consumo televisivo e audiovisual através da Internet. Posteriormente é apresentado o *binge watching* como prática usual de consumir principalmente séries e, por fim, é apresentado o mercado do *video streaming* de acordo com as principais formas de utilização. No Capítulo 3 define-se o modelo aplicado, o tipo de investigação conduzida, o instrumento utilizado e os procedimentos aquando da recolha e análise dos dados, bem como a delimitação do universo e da amostra. No Capítulo 4 são apresentados e discutidos os principais resultados do estudo. Por último, no Capítulo 5 apresentam-se as conclusões finais.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DA GERAÇÃO MILLENNIAL

As gerações são elementos importantes para o estudo e para a descrição da sociedade, uma vez que são elas que definem o modo como a sociedade se irá comportar perante os mercados, e todas elas apresentam determinadas características que as distinguem entre si (Howe & Strauss, 2000). O facto de não existir, até agora, consenso relativamente à definição da delimitação cronológica dos *Millennial*s leva a que seja necessário rever as principais abordagens do conceito apresentadas por diversos autores.

O grupo etário que será alvo de estudo – a Geração *Millennial* – como o nome indica refere-se a uma geração que remete para um novo século, para um novo milénio (Rainer & Rainer, 2011). Ao longo deste trabalho adotou-se a designação de Geração *Millennial* ou *Millennials*, uma vez que, mais do que estudar pessoas da mesma faixa etária, pretende-se analisar o seu perfil através das experiências que partilham, dos seus comportamentos, das suas atitudes e valores. Esta opção surge, igualmente, da necessidade de evitar designações dadas por alguns autores como sejam: a *Generation Me*, a *Net Generation* ou *Digital Natives*,

uma vez que supõem que se trata de uma geração homogénea entre si (Jones, Ramanau, Cross, & Healing, 2010).

O facto de os *Millennial*s terem crescido durante um período de rápidas mudanças, sobretudo tecnológicas, fez com que assistissem a determinados acontecimentos [1] que os marcaram e que terá influenciado o seu comportamento, sendo-lhes atribuído um conjunto de prioridades e expectativas que os distinguem das gerações anteriores (KPMG, 2017).

Deste modo, parecem existir características gerais que identificam esta geração: (i) serem curiosos, uma vez que precisam de conhecer os motivos que os levam a executar uma determinada tarefa; (ii) serem considerados os ‘’*the job hoppers’’* por não permanecerem no mesmo local de trabalho durante muito tempo; (iii) serem entendidos em tecnologia - o aparecimento da revolução tecnológica aliada ao nascimento da *World Wide Web* levou a que os *Millennials* fossem designados por ‘’nativos digitais’’; (iv) serem tolerantes por estarem expostos a uma maior diversidade de culturas, de informação e de bens; (v) não terem receio de questionar a norma, daquilo que está estabelecido através da expressão dos seus pensamentos (KPMG, 2017).

As características dos *Millennials* têm influenciado várias áreas da sociedade como a política, a educação, o próprio local de trabalho e o seu impacto tem motivado as empresas a responder às suas necessidades (Tapscott, 2009). Existem várias abordagens para caracterizar os *Millennials*, mas de um modo geral trata-se de uma geração que acompanhou uma transformação global, quer ao nível tecnológico, quer ao nível económico, e por se tratar de uma geração relativamente nova não existe uma descrição clara das suas características. No entanto, a identidade da geração *Millennial* é marcada por expressarem comportamentos de confiança, terem autoestima, serem otimistas e estarem abertos à mudança (PRC, 2010).

Os *Millennials* olham para as marcas ‘’retro’’, que se inspiram em peças antigas, de uma forma muito positiva, apresentam uma grande ligação com os seus pais e família e defendem mensagens motivadoras (Howe & Strauss, 2007). Na realidade americana, este grupo etário apresenta algumas características muito próprias e bem diferentes de outras gerações, já que são mais numerosos, mais bem-educados, etnicamente diversos, focam-se no trabalho em equipa, procuram a realização pessoal e regem-se pela boa-conduta (Howe & Strauss, 2000). Dentro das características gerais e dos comportamentos dos *Millennials* surgiu uma abordagem que procura segmentar os indivíduos dentro da própria geração:

1. Os *Hipe-nnial:* têm como lema *‘’I can make the world a better place’’*[2] e caracterizam-se por serem consumidores conscientes que participam em ações de voluntariado. Este é o grupo entre os Millennials que mais utiliza tecnologia;
2. Os *Millennial Mom:* são mais velhos e apresentam rendimentos mais elevados, são mais orientados para a família, têm um maior conhecimento da tecnologia, são confiantes, são sociais e informados;
3. Os *Anti-Millennial:* preocupam-se apenas com o seu negócio e com a sua família, são conservadores e procuram o bem-estar sem sair da sua zona de conforto;
4. Os *Gadget Guru:* apresentam rendimentos acima da média e são essencialmente do sexo masculino e solteiros. São, igualmente, confiantes e bem-sucedidos;
5. Os *Clean and Green Millennial:* preocupam-se mais com a sua saúde e bem-estar, são positivos e impulsionadores de causas. São maioritariamente jovens do sexo masculino e estudantes;
6. Os *Old-School Millennial:* são os *Millennials* mais velhos que não passam tanto tempo *online* e preferem o contacto pessoal, para além de serem independentes e confiantes (Barton, Fromm, & Egan, 2012).

Como referido anteriormente, esta foi a primeira geração a estar permanentemente ligada à Internet, já que nasceram num ambiente tecnológico. Os próprios aparelhos eletrónicos podem ser encarados ‘’como uma parte do corpo’’ dos *Millennials*, já que grande parte dos indivíduos desta geração dorme com o seu *smartphone*, de modo a estar pronto a trocar mensagens, verificar *emails*, ir às redes sociais, ver vídeos, ouvir música, etc.

Ao longo dos anos foram sendo atribuídas várias designações a esta geração, mas o conceito *Millennial* surgiu pela primeira vez com Strauss e Howe, em 1991, aplicado à realidade americana e que procurou caracterizar uma ‘’nova geração’’ nascida entre 1982 e 2000 (Howe & Strauss, 2000). Para os mesmos

[1] Alguns dos acontecimentos históricos e culturais que marcaram os *Millennials* remetem para a Queda do Muro de Berlim em 1989; a libertação de Nelson Mandela; o crescimento e a massificação da Internet durante a década de 1990; o aparecimentos dos telemóveis e dos *smartphones*; o 11 de Setembro em 2001 e a ascensão do terrorismo, desastres ambientais como o furacão *Katrina* e o *Tsunami* de 2004, o derrame de petróleo no golfo do México em 2010 (Nascimento, et al., 2017).

[2] *‘’I can make the world a better place’’* que traduzido para português significa “posso fazer do mundo um sítio melhor”.

autores, esta faixa etária é designada como *Millennials* uma vez que foi no ano de 2000 que indivíduos que a ele pertencem começaram a atingir a maioridade. Por manifestarem comportamentos e atitudes diferentes, face à geração anterior (geração X), os mesmos autores contestaram o nome que foi dado pelos meios de comunicação social a esta geração - Geração Y - pois defendem que tal não a distingue suficientemente da anterior.

*Echo Boomers* é outra das designações dada a esta geração, devido essencialmente ao facto de imitarem determinados comportamentos dos seus pais (os denominados *Baby Boomers*[3]) de quem se encontram muito próximos física e emocionalmente e, também pelo facto da grande maioria continuar a viver em casa dos seus pais ou aí ter regressado após a faculdade (Weiss, 2003).

Face às alterações tecnológicas surge outro conceito que designa esta geração por ‘’Geração Digital’’, uma vez que assistiram às mudanças tecnológicas associadas à utilização de dispositivos eletrónicos como o computador e a Internet. Assistiram, também, à mudança nas novas formas de produzir conteúdo e foram dos primeiros a experimentar as comunidades virtuais caracterizadas por estabelecerem relações através de meios de comunicação à distância (Tapscott, 1998).

Numa perspetiva mais comportamental, surge uma outra designação - a “*Generation Me”* que se relaciona com o fenómeno da autoestima presente nesta geração, uma vez que estes indivíduos são desde pequenos ensinados a trabalhar o seu bem-estar pessoal e a sentirem-se bem com eles próprios (Twenge, 2006).

O estudo europeu realizado em 2017, pela KPMG ‘*’Meet the Millennials’’*, deu a conhecer as designações dadas aos *Millennials* nalguns países. Veja-se, a título de exemplo, a Suécia onde são conhecidos como os ‘’*Generation Curling’’,* a Noruega que os designa por *‘’Generation Serious’’* ou, ainda, a Polónia que os refere como *‘’Generation John Paul II’’* (KPMG, 2017).

No que diz respeito à delimitação cronológica, a maior parte dos autores aceitam o espaço temporal compreendido entre os anos de 1980 e 2000 como enquadramento histórico-sociológico deste grupo etário (Nascimento, et al., 2017) porém, as diferentes perspetivas são fundamentadas pelo facto de não se ter em consideração a existência de subgrupos dentro da própria faixa etária em questão, o que dificulta a delimitação temporal desta geração (Wolburg & Pokrywczynski, 2001).

Como foram os primeiros autores a estudar a geração *Millennial*, o quadro abaixo é representativo das delimitações cronológicas definitivas atribuídas por Howe e Strauss (2007). A primeira abordagem apresentada por estes autores remete para a delimitação cronológica da geração *Millennial* para o período entre 1982 e 2000. No entanto, os estudos que realizaram, relativamente a esta geração, fez com que apresentassem uma delimitação cronológica diferente: os *Millennials* passaram a ser considerados, por estes autores, como os indivíduos que nasceram entre os anos de 1982 e 2005. A tabela seguinte é representativa das delimitações cronológicas dadas às diversas gerações.

Tabela 1: Gerações Estados Unidos da América adaptado de *"The next 20 years" (Howe & Strauss, 2007)*

| **Geração** | **Ano de Nascimento** |
|---|---|
| Missionária | 1860-1882 |
| *Lost* | 1883-1900 |
| Geração GI | 1901-1924 |
| *Silent Generation* | 1925-1943 |
| *Baby Boomers* | 1944-1964 |
| Geração X | 1965-1981 |
| **Geração *Millennial*** | **1982-2005** |
| *Homeland Generations* ou Geração Z | 2005-2025 |

### 2.1.1 Caracterização tecnológica do consumidor *millennial*

As várias perspetivas existentes, que caracterizam o perfil do indivíduo *Millennial,* apontam para uma característica comum – a de uma forte ligação com a tecnologia (Antunes & Gomes, 2017) – que deixa de ser considerada uma simples ferramenta, para ser encarada como um elemento de apoio ao quotidiano desta

[3] Os *Baby Boomers* pertencem a uma geração nascida entre 1944 e 1964. Após a Segunda Guerra Mundial deu-se um súbito aumento da natalidade conhecido como *Baby Boom*.

geração (Papp & Matulich, 2011). Deste modo, os dispositivos eletrónicos como *tablets*, computadores, *smartphone*s e até mesmo a Internet são hoje ferramentas essenciais para a sua vida pessoal e profissional (KPMG, 2017).

Esta realidade digital e tecnológica levou a que Prensky (2001) introduzisse novos conceitos como o ‘*’Digital Natives’’* ou o *‘’Digital Immigrants’’,* afirmando que os nativos digitais se adaptaram, completamente, ao ambiente tecnológico envolvente sendo a sua linguagem digital fluente. Como viram surgir novas plataformas e dispositivos tecnológicos, bem como as redes sociais, parecem viver dentro de um “ecossistema” digital’’ onde estudam, trabalham e socializam através de diversos dispositivos, o que faz com que apresentem uma elevada literacia digital (Karakas, Manisaligil, & Sarigollu, 2015). Tal leva a que sejam rápidos no acesso à informação *online* (Weber & Urick, 2017).

Num outro estudo realizado nos EUA pela consultora *Boston Consulting Group,* (Barton, Fromm, & Egan, 2012), sobre a geração *Millennial,* que envolveu *Millennials* e *‘’Não-Millennials’’* [4]americanos, os dois grupos quando questionados sobre como descreviam a geração *Millennial* consideraram que os *Millennials* americanos têm à vontade com a tecnologia, podendo ser considerados como ‘’nativos digitais’’. O mesmo estudo revelou, ainda, que face a outras gerações são utilizadores mais frequentes dos aparelhos eletrónicos e acedem à Internet a partir de diversos dispositivos, sejam *tablets*, computadores, *smartphones*, etc., sendo nesse seguimento que a designação ‘’*tech-savvy’’* lhes foi atribuída (ERC, 2013).

No que diz respeito ao entretenimento de conteúdos audiovisual, e de forma particular, os serviços de *video streaming*, segundo (Matrix, 2014), os *Millennials* são a geração com maior número de subscritores na plataforma *Netflix* e têm presente no seu quotidiano o hábito de ‘’maratonar’’ séries. A grande maioria, além de praticar o *binge watching* – prática que será explicada mais à frente – partilha as suas opiniões nas redes sociais relativamente aos episódios a que acabaram de assistir.

### 2.1.2. O PERFIL DO CONSUMIDOR *MILLENNIAL*

A Geração *Millennial,* além das características já apresentadas, caracteriza-se por uma forma de consumir diferente das gerações anteriores. Importam-se com o facto de as marcas estimularem relações com eles e por isso são vistos como uma geração que se envolve no ato de consumo. Alguns dos *Millennials,* principalmente os que se encontram entre os 25 e os 38 anos de idade, já têm os seus próprios rendimentos, o que faz com que as decisões de consumo sejam ponderadas por eles próprios. No entanto, a forma de consumir mais evidente nesta geração é o facto do ‘’quero agora e já’’ e será, por isso, que prezam a velocidade, a facilidade, a eficiência e a conveniência no acesso aos produtos e serviços disponíveis no mercado. Por outro lado, o seu poder de aquisição é, normalmente, influenciado por opiniões de amigos ou de familiares (Barton, Fromm, & Egan, 2012).

Importa, ainda, referir que são sobretudo uma geração que tem preferência pelas ofertas como os ‘’meses grátis’’, que estão normalmente vinculados aquando da subscrição de um determinado serviço. Os *Millennials* que já têm autonomia financeira com gastos mensais definidos e organizados, especialmente aqueles que se encontram entre os 27 e os 38 anos, tomam decisões de consumo mais autonomamente. No entanto, em Portugal e relativamente à utilização de *video streaming,* a tendência atual revela que este consumidor ainda não está disposto a pagar por um serviço uma vez que existem outros que são gratuitos, apesar de ilegais (Nascimento, et al., 2017).

## 2.2 COMPORTAMENTO DE CONSUMO *ONLINE*

Ao longo dos últimos anos, os consumidores têm desejado um espaço onde pudessem expressar as suas opiniões, fazer reclamações ou trocar opiniões com outros consumidores sobre diferentes produtos e serviços, tal tornou-se possível com a expansão da Internet e com o aparecimento das redes sociais (Azevedo & Silva, 2010). O consumidor de hoje contacta com uma realidade interativa onde facilmente acede a uma variedade de fontes de informação que lhe permite ser mais informado e exigente (Kucuk & Krishnamurthy, 2007).

São vários os estudos que procuraram analisar o que leva o consumidor a adquirir produtos e serviços *online* e que concluíram que a rapidez, a diversidade de informação e a oferta existente, a conveniência e a ausência de pressão de vendas se apresentam como principais fatores explicativos (Dionísio, Rodrigues, Faria,

[4] Entende--se por ‘Não-*Millennials’* indivíduos que façam parte de outra geração que não os *Millennials.*

Canhoto, & Nunes, 2009). Adicionalmente, a atitude do consumidor para com a Internet e com a publicidade que nela é transmitida, a pesquisa que o consumidor realiza para obter informações/opiniões face aos produtos e aos serviços sobre os quais tem interesse em adquirir, bem como, fatores demográficos como a idade, o género, o rendimento e a educação que podem, igualmente, desencadear o consumo *online* (Kwak, Fox, & Zinkhan, 2002).

A alteração do comportamento do consumidor face à sua relação com a informação, com o convívio e com o lazer, levou a que Toffer (1980) caracterizasse os lares domésticos como verdadeiras ‘’cabanas eletróncias’’. É na ‘’cabana’’ que o consumidor satisfaz as suas necessidades essenciais. Deste modo, e como o uso do tempo livre despendido em casa tem evoluído, os consumidores satisfazem essas necessidades através das opções que têm sido colocadas no mercado de lazer em ambiente doméstico.

Para Saccomori (2016), a forma como o consumidor *online* se comporta reflete-se no próprio consumo de conteúdo audiovisual, já que considera que o comportamento deste consumidor assenta sobre o facto deste querer ter o controlo do tempo que despende em assistir a conteúdo audiovisual e a oportunidade de escolha que tem relativamente aos conteúdos disponíveis, que lhe permita ser ele quem define quando é que pára de consumir. Este consumidor escolhe ver um filme, uma série ou um vídeo depois de procurar as opiniões de outros consumidores nas redes sociais ou nos fóruns destinados à discussão *online*. O consumo de séries e filmes *online* tem vindo a aumentar, especialmente, nos Estados Unidos onde grande parte dos consumidores atualmente prefere as plataformas de *video streaming* face à televisão tradicional. No ano de 2015, 51% dos subscritores da plataforma *Netflix* nos Estados Unidos pertenciam à geração *Millennial*, 34 % subscritores pertenciam a Geração X e apenas 15% dos subscritores pertenciam à geração *Baby Boomer*, o que revela que o consumidor de hoje tem vindo a adaptar-se, facilmente, às novas realidades que o mercado digital lhe oferece (PRC, 2010).

Segundo Kovacs e Farias (2004), falar de Internet implica irmos mais além e entendê-la como um espaço comercial com características diferentes dos meios de consumo tradicionais, mas onde a compra e venda de serviços e produtos é cada vez mais recorrente. Podemos, assim, encará-la do ponto de vista de um novo paradigma de *marketing*, em que o seu ambiente é interativo e tem conduzido a novos padrões de comportamento no consumidor.

## 2.3 NOVOS HÁBITOS DE CONSUMO TELEVISIVO E DE CONTEÚDO AUDIOVISUAL *ONLINE*

Numa era em que se convive com a Internet e com as redes sociais diariamente, responder à questão de (Jenkins, 2009) ‘’qual o futuro da televisão?’’ também é fundamental para a contextualização teórica deste estudo. Podemos dizer que ao longo dos anos, a televisão passou por períodos de mudança por todo o mundo, períodos esses que estão também relacionados com mudanças de comportamentos, de valores e do próprio ‘’*lifestyle*’’ dos consumidores (Katz, 2009). O ambiente tecnológico em que estamos inseridos leva a que os canais de ‘’*midia*’’ tradicionais se fundam cada vez mais com as novas tecnologias, o que motiva o estudo do impacto da tecnologia digital na forma como se consome televisão (Tay & Turner, 2010). Hoje em dia, o conteúdo televisivo já não se encontra apenas disponível na televisão convencional, já que facilmente conseguimos ‘’ver televisão’’ noutros dispositivos e através de diferentes plataformas (Mikos, 2016).

Por outro lado, a diversidade de programação é cada vez maior e o utilizador tem uma enorme facilidade em aceder, no entanto, o comportamento a que se tem assistido nos últimos anos, particularmente nos Estados Unidos, revela que os consumidores optam cada vez mais por distribuidores de programação através de serviços de *video streaming* com a *Netlfix* ou a *Hulu*. Do ponto de vista do consumidor, estas plataformas acabam por ser mais úteis para a sua utilização uma vez que oferecem preços de subscrição mais baixos relativamente aos pacotes de televisão por cabo ou satélite. A decisão dos consumidores, que utilizam plataformas de *video streaming* pagas, resulta de uma análise de custo-benefício que entendem os pacotes de televisão como um serviço com maior custo, do que com um maior benefício. Além das suas preferências a decisão do consumidor é sempre influenciada por fatores económicos, como o rendimento individual e o preço dos serviços, que por sua vez condicionam o seu estilo de vida (Crawford, 2016).

Se por um lado a realidade do *video streaming* se tem desenvolvido, especialmente, nos Estados Unidos, por outro lado, o número de canais televisivos na Europa continua a aumentar na maior parte dos países, como é o caso da Dinamarca, Alemanha, Itália, Suécia e o Reino Unido (Mikos, 2016).

Em Portugal, as práticas de consumo televisivo devem ser vistas também do ponto de vista geracional. Se as gerações mais velhas mantêm a televisão e a sala de estar como o principal meio e local privilegiado para o consumo deste tipo de conteúdos de entretenimento audiovisual, no caso das gerações mais novas e, apesar de apresentarem uma forte ligação com a televisão, os locais de consumo e os dispositivos através dos quais consomem conteúdo audiovisual são mais diversificados (ERC, 2016).

Importa também salientar que em Portugal, a tendência no consumo de entretenimento tem revelado formas de consumir conteúdo audiovisual que estão a ter uma considerável tendência de crescimento. Ao contrário dos Estados Unidos, em Portugal o consumo de serviços *on-demand* encontra-se em fase de crescimento e, por isso, é visto como um mercado emergente relativamente às preferências de consumo de filmes e séries. Através do estudo do consumo realizado nestas plataformas, o número de utilizadores é reduzido devido ao facto da população portuguesa, de um modo geral, se encontrar satisfeita com os seus pacotes televisivos. Os efeitos da recente crise económica, que ainda possam estar presentes, e numa população que revela algumas dificuldades em utilizar os meios digitais são fatores que parecem ter contribuído para que o número de utilizadores de plataformas de *video streaming* em Portugal seja ainda reduzido (Cardoso, Mendonça, & Lima, 2017).

Gomes (2016) considera que a televisão está a mudar o mundo na forma como se consume e assiste e que essa mudança se reflete também em Portugal. Acontece que nos dias de hoje o utilizador assiste cada vez mais ao conteúdo de entretenimento que deseja e é por isso que o consumo da televisão tradicional tem vindo a diminuir, ainda que os portugueses prefiram programas televisivos relacionados com conteúdo de informação e eventos desportivos que são disponibilizados apenas na televisão.

A ANACOM (2016) revelou que em Portugal, relativamente aos assinantes de pacotes televisivos, 3,52 milhões tinham, em 2015, acesso a serviços de gravação e *replay* TV, o que refletia a facilidade com que os consumidores assistem ao conteúdo que querem e quando querem. Esta nova dinâmica de consumir conteúdos audiovisuais facilitou a entrada no mercado português dos serviços de *streaming*, como a *Netflix* que tem revelado uma tendência de crescimento. O ‘’fenómeno’’ *Netflix* reforçou o padrão de consumo televisivo (onde e quando o utilizador quiser) mas veio mudar as preferências do consumidor quanto à forma de ver televisão. Como consequência, ‘’a crescente preferência do consumidor em relação a serviços de *vídeo streaming* pode levar a uma descida nas audiências dos programas televisivos, na publicidade e na subscrição de pacotes televisivos’’ (Matrix, 2014).

O estudo “TV and Media – a Consumer Driven Future of Media”, realizado pela Ericsson (2017) em 13 países (Brasil, Canadá, China, Alemanha, índia, Rússia, Itália, Coreia do Sul, Suécia, Reino Unidos, Taiwan e Estados Unidos) e que envolveu participantes dos 16 aos 69 anos de idade que veem televisão e acedem à Internet pelo menos uma vez por semana, revelou que cerca de 7 em 10 consumidores, no futuro, irão preferir utilizar serviços *on demand* ao invés da visualização de programas com horários estabelecidos e como acontece com a televisão tradicional.

### 2.3.1 *BINGE WATCHING* COMO UM NOVO PADRÃO DE CONSUMO DE SÉRIES TELEVISIVAS

Ao hábito de assistir a vários episódios de seguida de uma série ou de uma saga de um filme atribui-se a designação de “maratona”. A maratona caracteriza-se por um comportamento de sequência, ou seja, pressupõe um consumo do conteúdo audiovisual em sequência e de acordo com a oferta de conteúdo disponibilizado. Foi a partir das novas ofertas ao acesso digital, que o aparecimento dos *downloads* e dos serviços de *streaming* levaram a um comportamento de “maratona de séries” que, apesar de não se tratar de uma prática exclusiva deste universo, está intimamente ligada às séries, já que o seu conteúdo é disponibilizado através de uma transmissão em curso, ao contrário de um filme que se trata de uma obra fechada (Saccomori, 2016).

Nos últimos anos, assistiu-se a uma alteração no consumo de *media* o que provocou algum afastamento dos canais televisivos tradicionais, por parte dos espetadores, em benefício do consumo de vídeo *online* (Schweidel & Moe, 2016). Apesar da sua expansão, o serviço de *vídeo streaming* não é, ainda, encarado como um substituto da televisão convencional uma vez que não compete de ‘’igual para igual’’ surgindo, sobretudo, como um serviço complementar à TV, pois permite que os utilizadores assistam a um conteúdo audiovisual mais diversificado e sem restrições de horários e programas definidos (Mikos, 2016).

Decorrente desta nova distribuição de vídeo via *streaming*, através da Internet, emerge, assim, uma nova forma de consumo. O *binge watching* veio revelar que consumir episódios sucessivos de uma série é um

comportamento cada vez mais comum, seja pela restrição horária ou pela própria restrição da programação. Mais do que se ter tornado num novo modelo global de assistir a séries conseguiu, também, atingir um vasto público e acabou por se tornar numa nova forma de avaliar as séries e os programas televisivos (Merikivi, Salovaara, Mäntymäki, & Zhang, 2018).
A prática de *binge watching* não surgiu exclusivamente associado à Internet e não deve ser encarada como uma atividade recente. Na década de 70, a popularidade das cassetes de vídeo e dos DVD's permitia ao espectador assistir sequencialmente a sagas de filmes e séries. A própria televisão que também sempre disponibilizou maratonas de vários programas televisivos (*reality shows*, séries ou sagas de filmes) permitia e continua a permitir ao utilizador gravar programas, através das *boxes* de gravação, para que os possa assistir mediante a sua disponibilidade (Hornshaw & Rosenberg, 2017). No entanto, era exigido ao consumidor outro tipo de comportamento na hora de procurar o conteúdo desejado, que na maior parte das vezes poderia não estar disponível (Saccomori, 2016).

Importa, ainda, referir que se tratam de plataformas que oferecem ao utilizador conteúdos e acessos sem qualquer tipo de restrição, o que permite que cada espetador possa gerir as suas sessões de acordo com as suas preferências (Hornshaw & Rosenberg, 2017). De acordo com Silva (2015) o *binge watching* parece basear-se em três pilares fundamentais e que caracterizam a denominada ''cultura das séries'': *(i)* a forma relacionada com o desenvolvimento de novos géneros narrativos de séries, como por exemplo o *sitcom; (ii)* o contexto tecnológico, relacionado com a circulação de sérias a um nível global em virtude do mundo digital e *online*, (indo mais além do que o modelo tradicional televisivo); *(iii)* novas formas de consumo de séries e conteúdo audiovisual, que se reflete a partir da influência que as comunidades de fãs, os grupos do *Facebook* relacionados com este tipo de conteúdo, os fóruns e as notícias relacionadas com séries e filmes têm no comportamento do utilizador.

#### 2.3.1.1 Origem e etimologia do termo binge watching

O comportamento *binge* representa um comportamento viciante que se encontra, normalmente, associado ao vício de beber ou de comer (*binge drinking* ou *binge eating*), tendo sido considerado em diversos estudos como um comportamento excessivo manifestado num curto espaço de tempo (Heatherton & Baumeister, 1991). Nesse sentido, Pearks (2015) prefere utilizar o conceito de "*media marathoning*" que se associa a esse tipo de consumo uma vez que, segundo a autora, o termo *binge* terá uma forte conotação negativa.

O termo é pela primeira vez referenciado na literatura por Green (2008)[5] para se referir às novas formas de assistir a conteúdos audiovisuais *online* que, anteriormente, eram disponibilizados exclusivamente pela televisão e que hoje em dia podemos assistir através da Internet.

Embora não rejeite o termo *binge* (vício), a Netflix prefere utilizar o termo maratona no que diz respeito às sessões de múltiplos episódios. Todd Yellin, vice-presidente da Netlfix, considera que a *marathoning* (maratona) remete para algo ''comemorativo'' ao contrário de *binge* (vício) que parece estar associado a algo de natureza patológica (Jurgensen, 2012). Neste trabalho, optou-se por utilizar o termo *binge watching*, uma vez que não existe uma tradução exata para português e, também, por se tratar de o termo mais habitual na literatura académica.

O *binge watching* ganhou um novo impulso com a Netflix, uma vez que esta plataforma optou por começar a disponibilizar temporadas completas de uma só vez. A expressão em questão remete para uma metáfora que descreve a forma de consumo de séries televisivas como intensiva e que apesar de não existir uma definição concreta, Brunsdon (2010) define-a como uma ''visualização doméstica de vários episódios em sequência''. Mikos (2016) tenta, mesmo, quantificar este hábito identificando-o com a visualização de dois ou mais episódios de uma série numa única sessão.

Em 2013, um estudo levado a cabo pela consultora *Harris Interactive*, que envolveu uma amostra de 3.078 *streamers*, revelou que o *binge watching* era um hábito prevalente no grupo de participantes, já que 61% dos inquiridos afirmaram praticar o *binge watching* regularmente. No mesmo universo, 75% dos participantes definiu a prática de *binge watching* como um hábito de ver entre 2 a 6 episódios de uma só vez. De acordo com a mesma consultora, esta prática verifica-se para as várias faixas etárias, no entanto é mais comum observá-la no grupo de indivíduos entre os 18 e os 34 anos. O *binge watching* foi observado como uma prática envolvente por 73% dos participantes (Saccomori, 2016). No seguimento deste estudo, a Netlfix

[5] "*Why do they call it TV when it's not on the box? 'New' television services and old television functions" de Joshua* (Green, 2008) foi o artigo onde apareceu referenciado pela primeira vez o termo *Binge Watching*.

afirmou que os seus conteúdos são produzidos no sentido de provocar uma ‘’visualização multi-episódica’’ nos utilizadores. Ainda em 2013, a Netflix revelou também que no caso da série *Arrested Development*[6] cerca de 10% do total de assinantes visualizaram a quarta temporada completa nas 24 horas seguintes ao seu lançamento (Saccomori, 2016).
Importa reforçar que este fenómeno é mais do que um novo padrão de consumo de conteúdo audiovisual, devendo, mesmo, ser visto como um hábito, um comportamento ou uma tendência. Não se trata apenas de assistir a vários episódios de seguida, mas sim de um serviço que é gerido pelo utilizador, em que ele próprio é o responsável pela forma como, onde e quando o quer consumir (Silva, 2015).

#### 2.3.1.2 *Binge watching* e a influência do meio no consumidor

A liberdade que as plataformas de *video streaming* concedem ao utilizador, permite que este veja o conteúdo onde, como e quando quer (Mikos, 2016). Embora os fatores tecnológicos sejam os grandes impulsionadores do *binge watching*, este comportamento surge na sequência da influência do meio, seja através de grupos de fãs, grupos de amigos ou das redes sociais (Jenkins, 2013).

Os designados *marathoners*, por norma, adotam comportamentos de troca de ideias e opiniões, com outros, sobre a narrativa da série que estejam a acompanhar (Jenner, 2017). Deste modo, o *binge watching* deve ser analisado‘’ fora do ecrã’’, isto é, não se trata apenas do consumo de episódios seguidos por várias horas, mas também do tempo que o utilizador dedica a procurar informação nos grupos de discussão *online*, nas conversas entre amigos e nas redes sociais onde partilham referências sobre série e filmes (Rezende & Gomide, 2017).

Esta participação nos grupos e o consumo de conteúdo audiovisual leva a que muitas vezes a informação partilhada contenha pormenores que nem todos os espectadores estão interessados em receber. É neste contexto, que surge o designado conceito de *spoiler* que pode influenciar um consumidor a ver ou não uma determinada série ou um episódio específico. Não existe uma tradução exata, mas de um modo geral é visto como algo ‘’que destrói surpresas’’ adiantando informação relevante sobre o que vai acontecer. Os *spoilers* podem ser considerados de duas formas: por um lado, espectadores que não querem receber informações sobre o que vai acontecer e, por outro lado, espectadores que não se importam de receber informação e que são, até mesmo, capazes de pesquisar por iniciativa própria sobre aquilo que irá acontecer nos episódios seguintes. No entanto, conhecer o final de uma história não implica, obrigatoriamente, que se perca o interesse pela mesma e pode mesmo, até, dar-se o caso de o espectador se envolver, ainda mais, com a narrativa (Saccomori, 2016).

Em geral, o utilizador assiste sozinho, mas como se trata de um comportamento associado ao lazer poderá, eventualmente, ser praticado socialmente, entre amigos ou até mesmo com o companheiro(a) de acordo com a preferência de cada um relativamente ao género de séries. Enquanto fenómeno social, quem assiste sozinho tem necessidade em partilhar com os amigos. Os casais passam, por exemplo, a integrar nas suas rotinas sessões de séries e os grupos de amigos passam a combinar sessões entre si (Mikos, 2016).

Face a esta vontade de assistir a séries televisivas, seja sozinho ou acompanhado, quanto mais o utilizador assiste a episódios em sequência e que lhe dão prazer, maior será a sua necessidade em assistir a outras séries. Bauman (2008) considera por isso que o método para satisfazer uma necessidade provoca novas necessidades, ou seja, na sua perspetiva, o que começa apenas como uma necessidade acaba por se tornar uma compulsão ou vício.

## 2.4. O VÍDEO *STREAMING* ENQUANTO NOVA FERRAMENTA DE CONSUMO

Os conteúdos cinematográficos e os programas televisivos, em especial os filmes, as séries e as novelas televisivas estiveram sempre presentes no dia-a-dia dos consumidores enquanto forma de entretenimento. Contudo, a evolução da tecnologia abriu espaço para que novas formas de consumir este tipo de conteúdos se desenvolvessem. O aparecimento do comando, que apareceu neste ambiente, veio permitir ao espectador sentir-se mais autónomo ‘’televisivamente’’ passando a fazer o denominado efeito de *zapping*[7].

[6] *Arrested Development* é uma série de *sitcom* norte-americana sobre uma família disfuncional que foi transmitia pela *Netflix*.

[7] O efeito de *zapping* permite ao espectador mudar de canais televisivos procurando o que mais lhe interessa assistir e ao mesmo tempo evitar os intervalos comerciais.

Posteriormente, e para além de outras tecnologias que surgiram neste ambiente, surgem as plataformas de vídeo *streaming* que se tornaram novas opções para o consumidor assistir a conteúdos audiovisuais e de entretenimento sem interrupções. Na perspetiva do consumidor, este tipo de plataformas apresentam algumas vantagens que as tornam um serviço diferenciador, como seja a comodidade já que permite ao consumidor assistir à diversidade de conteúdos disponíveis quando e como quiser (Silva & Dall'orto, 2017).
Antes de abordarmos o vídeo *streaming* é importante perceber em que consiste o *streaming*. O *streaming* trata-se de uma forma de receber e enviar conteúdos de multimédia, comprimidos e em tempo real, através da rede e que tem vindo a crescer, cada vez mais, no mercado do entretenimento (Topic, 2002).

Castells (2010) define o *streaming* como uma ferramenta que transmite conteúdo em tempo real através da Internet com apoio de diversos programas. Esta tecnologia permite a transmissão de áudio e vídeo sem existir necessidade de proceder ao *download* dos mesmos, uma vez que, à medida que a informação é recebida pelo dispositivo (computador, *tablet, smartphone*) é de imediato transmitida ao utilizador. Trata-se de uma tecnologia utilizada para a transmissão de eventos em direto ou de conteúdos pré-gravados, a pedido do cliente, em que o ficheiro é visualizado à medida que vai sendo efetuado o *download*, o que é permitido pela criação de um *buffer* para guardar temporariamente a informação, já que quando este recebe totalmente essa informação a transmissão é iniciada. Tal não acontece no caso do *download*[8], em que a visualização só pode ser realizada após a transferência total do conteúdo e do respetivo armazenamento.

Este tipo de serviços dá uma experiência diferente ao utilizador uma vez que ele pode controlar a sua utilização através dos comandos disponíveis: *play, pause,* andar para a frente e para trás, etc. A primeira transmissão de *video streaming* aconteceu a 9 de Abirl de 1997 com a transmissão de um jogo de futebol americano disponibilizado pela *Progressive Networks*. A partir deste momento o consumo de vídeo *online* foi crescendo e no ano de 2014 foi o responsável por cerca de 64% de tráfego da Internet em todo o mundo (Cisco, 2015). Estima-se que até 2021 o tráfego de vídeo via *streaming* duplique e que seja equivalente a 7,2 bilhões de DVD's por mês (Cisco, 2016). Os valores em questão referem-se a *vídeo streaming* em tempo real e armazenado tendo o *Youtube* como exemplo.

De acordo com Gaarder (2009), apesar do *video streaming* assumir duas vertentes o *video on demand* e o *live streaming* existem outras aplicações do serviço, nomeadamente:

**Serviços de OTT (Over The Top)** - a tecnologia *over the top* tratam-se de serviços em que a disponibilização de conteúdos de áudio ou vídeo e é realizado através da Internet. A *Netflix,* que veio substituir a distribuição tradicional de filmes e séries pela televisão, constitui um bom exemplo desta tecnologia, ao disponibilizar uma diversidade de conteúdos audiovisuais de entretenimento (essencialmente séries e filmes), mediante a subscrição ao serviço. Outro exemplo é a aplicação *Skype* que veio substituir a comunicação tradicional a longa distância por telefones e telemóveis, pelas chamadas de vídeo através dos dispositivos tecnológicos.

**Video-on-Demand** - O *Video-on-Demand* (VoD) permite ao utilizador assistir a conteúdos de vídeo que pretende ver no momento e que, normalmente, estão pré-gravados como ficheiros numa plataforma de *streaming.* Ao contrário da televisão tradicional que disponibiliza os seus conteúdos para todos os espectadores ao mesmo tempo, *o vídeo on demand* disponibiliza o seu conteúdo em *unicast* (só para um utilizador) de acordo com que ele escolhe ver (Topic, 2002)**.**

**Live Streaming -** O *Live Streaming* destina-se a um vasto grupo de utilizadores em que as *streams* são enviadas diretamente para esse grupo de utilizadores através da transmissão *multicast* , sendo normalmente utilizado para emissões televisivas, conferências através de vídeo ou eventos. Estes conteúdos são transmitidos ‘'ao vivo'' e em direto, contrariamente ao que acontece no caso do VoD (*Video on Demand*) em que a transmissão é *unicast* (unicamente para um utilizador). O *Youtube* enquadra-se como um bom exemplo de *live streaming*, uma vez que hoje em dia são várias as estações televisivas que optam por transmitir também em tempo real os seus noticiários, debates, etc. através desta plataforma.
A transmissão em tempo real de eventos desportivos aparece como um dos exemplos de *live streaming* que regista, atualmente, a maior taxa de crescimento. Por exemplo, a *League Pass* permite ver jogos da NBA através da televisão, computador e dispositivos móveis que tenham acesso à Internet (Wiegand, Sullivan, Bjontegaard, & Luthra, 2003).

[8] Os ficheiros transferidos através da Internet são tradicionalmente designados por "*downloads*".

A área do ensino tem também conseguido tirar partido desta tecnologia com diversas universidades a nível mundial a utilizar o serviço para transmitir as suas aulas via *live stream.* Atualmente existem várias instituições de ensino que nas suas plataformas *online* fornecem explicações com transmissão em direto. Outra das áreas para onde o *video streaming* se tem expandido relaciona-se com atividades de entretenimento como o *gaming* que tem tirado partido desta tecnologia através da participação em diversos jogos *online* via *streaming.*

### 2.4.1 Questões legais e éticas do serviço

A legalidade deste tipo de serviços nos dias de hoje foi levantada no seguimento da privacidade de cada um e no respeito ao direito de imagem, uma vez que a transmissão de conteúdo ao vivo através da Internet pode desencadear um conjunto de situações ao nível legal. A violação dos direitos de autor e de transmissão são dois dos problemas associados ao serviço de *vídeo streaming.*

É evidente que o vídeo *streaming* veio permitir ao utilizador a possibilidade de assistir a conteúdos audiovisuais em tempo real, seja numa vertente desportiva, educacional ou de entretenimento. Consequentemente, a abertura do mercado do *vídeo streaming* levou a que o número de plataformas aumentasse bem como o número de utilizadores, o que tornou inevitável o aparecimento de *sites* ilegais[9] obrigando os governos e as respetivas autoridades, a agir no combate a este tipo de *sites.*

A violação dos direitos de transmissão revela ser maior nos eventos desportivos que são, normalmente, transmitidos em canal codificado e em que mediante o pagamento de uma mensalidade é permitido o acesso ao utilizador, como é o caso da *Sport Tv* (Oliveira & Nobre, 2017). Existem *sites* que efetuam a transmissão deste tipo de conteúdos em tempo real e conseguem descodificar o canal sem o pagamento dos direitos de autor e de transmissão de conteúdos.

Para combater a violação dos direitos de autor e de transmissão desportiva serve de exemplo o governo norte-americano que no ano de 2012, na sequência do evento *Super Bowl* 2012, cancelou vários *sites* que faziam o *live stream* desse evento. Os diretores das respetivas equipas participantes no evento, referiram que este tipo de serviços se reflete na perda de indivíduos que compram os bilhetes e de assinantes a canais desportivos.

Apesar das questões legais apresentadas, *o video streaming* deve ser visto na ótica das vantagens que apresenta para o utilizador uma vez que lhe permite a comunicação a longa distância (Oliveira & Nobre, 2017) e também pelo facto de se poder aceder a estas plataformas a partir de diversos dispositivos o que é visto como uma grande vantagem relativamente a questões técnicas (Mikos, 2016).

## 3. ANÁLISE EMPIRICA

O enquadramento teórico apresentado, anteriormente, permitiu obter um ponto de partida para que se conhecesse melhor a realidade do presente estudo. No entanto, é através de uma análise empírica que será possível identificar o perfil do consumidor *Millennial* e mais especificamente alguns comportamentos e hábitos associados ao consumo de entretenimento através de *vídeo streaming.*

## 3.1 MODELO DE LEVANTAMENTO DE CAMPO: QUESTIONÁRIO *ONLINE*

Para sustentar a revisão de literatura apresentada, o método utilizado para a recolha de dados foi o questionário *online*, dado que não implica uma resposta imediata por parte do inquirido podendo assim escolher a altura mais conveniente para responder. Além disso, o questionário é uma ferramenta eficaz para analisar o comportamento do consumidor, o estudo de atitudes ou opiniões e permite uma maior amostra em que o anonimato dos inquiridos é garantido (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

A população alvo deste estudo são residentes em Portugal e que sejam consumidores de entretenimento em formato audiovisual, dando-se especial atenção ao estudo de indivíduos pertencentes à geração *Millennial* com idades compreendidas entre os 22 e os 38 anos, de ambos os géneros.

[9] Os sites ilegais são, comummente, designados por "sites pirata".

O questionário construído teve como objetivo conhecer a realidade do consumo de conteúdo audiovisual (essencialmente associado ao consumo de filmes, vídeos, séries e documentários) nas plataformas de *video streaming* e desvendar se a prática de *binge watching* é um fenómeno comum em Portugal, entre os indivíduos da geração *Millennial*. Foram aplicadas sobretudo questões de resposta fechada para que a posterior análise estatística fosse facilitada.

A estrutura do questionário envolveu 26 questões e para facilitar a descrição do mesmo optou-se por organizar em três partes. Na primeira parte encontram-se as questões relacionadas com as especificidades sobre o serviço, assinatura e usos dos inquiridos. Na segunda encontram-se questões relacionadas com os géneros, preferências e hábitos de consumo nas plataformas de *video streaming* e, por fim, uma terceira parte dedicada às questões sociodemográficas.

O questionário, elaborado recorrendo ao *Google Forms*, foi partilhado através de várias plataformas, desde o *email* de divulgação do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, à partilha em redes sociais como o *Facebook* e o *Instagram*. Os dados do questionário foram recolhidos entre março e junho de 2018, em que se conseguiu reunir um número total de 511 respostas, sendo que 324 são referentes à faixa etária alvo de estudo.

## 3.2 MODELO DE REGRESSÃO LOGÍSTICA

Um dos objetivos deste estudo é o de identificar os fatores associados à prática de *binge watching*, para tal recorreu-se ao modelo regressão logística, considerando como variável dependente o hábito de assistir a mais do que um episódio de uma série, ou seja, ter ou não o hábito de maratonar séries ou recorrendo ao termo preciso: ser ou não praticante de *binge watching.* Como variáveis independentes foram consideradas: faixa etária, área geográfica, género, plataforma que mais usa para assistir a conteúdo audiovisual, com quem assiste, dispositivos que utiliza, preferência no estilo de programação, hábito de ficar em casa a assistir a séries em vez de sair ou fazer outro tipo de atividades, se ter muitas temporadas influência a decisão de assistir a uma série.

Em qualquer regressão a quantidade chave é o valor médio da variável dependente dado o valor das variáveis independentes, *E[Y/X]*, e neste caso particular, 0≤ *E (Y/x)* ≤1. Para representar a média condicional de *Y* dado *x*, iremos utilizar ao longo do estudo $\pi(x) = E(Y/x)$ para tornar a notação mais simples. Neste caso a fórmula do Modelo de Regressão Logística que utilizamos é:

$$\pi(x) = \frac{e^{\beta_0+\beta_1 x_1+\beta_2 x_2+\cdots+\beta_k x_k}}{1+e^{\beta_0+\beta_1 x_1+\beta_2 x_2+\cdots+\beta_k x_k}} = \frac{e^{\sum_{j=0}^{k}\beta_j x_j}}{1+e^{\sum_{j=0}^{k}\beta_j x_j}}, \text{ com } x_0=1 \qquad [1]$$

## 3.3 ANÁLISE DESCRITIVA

Importa salientar que, apesar do estudo em questão se debruçar sobre a geração *Millennial*, optou-se por disponibilizar o questionário a todas as faixas etárias por dois motivos: primeiramente para que se evitasse o risco da amostra ser reduzida e, por outro lado, com as respostas conseguidas conheceu-se os hábitos de consumo das outras gerações que poderiam ter igual interesse para este estudo além dos *Millennials*.

A amostra do presente estudo é composta por 511 indivíduos, dos quais 324 são *Millennials*, e que representam 63% da amostra. A análise seguinte refere-se apenas ao grupo dos *Millennials*.

No nosso estudo, 57% dos *Millennials* são do género feminino e 43% são do género masculino sendo que 68% pertencem à zona centro e Lisboa, 25% à zona norte e Porto, 4% à zona sul e Algarve e os restantes 2% às Ilhas.

**Frequência com que vê televisão**: Se olharmos apenas para a geração *Millennial*, 63% afirmaram ver televisão todos os dias, 19% duas a quatro vezes por semana, 6% cinco a sete vezes por semana e outros 6% veem apenas uma vez por semana. 4% afirmaram que veem uma vez por mês e 2% afirmaram nunca assistir a televisão.

**Plataforma/*site* mais utilizada/o para ver séries, filmes, vídeos ou documentários:** Os *Millennials* revelaram que as opções que mais utilizam estão associadas a plataformas de *videostreaming* sem qualquer

custo de subscrição, entre elas o *Mr Piracy* (18%) e o *Tugaflix* (17%). Apenas 1 (0%) recorre ao *Amazon Prime Video (*plataforma de *videostreaming* paga*),* 11% assistem através de canais televisivos como por exemplo a *Fox Life*, 1% dos participantes referem utilizar o serviço *Fox Play (*plataforma de *vídeostreaming* paga*)*, 2% utilizam o *Kodi* e outros 2% utilizam o serviço *Nos Play*, 10% utilizam o *Popocorn Time*, 3% utilizam o *Rato Tv* e 14% recorrem ao *Youtube*. 9% afirmaram utilizar outro site ou plataforma que não as listadas como opções de respostas.

**Frequência com que assiste séries, filmes, documentários ou vídeos:** 36% dos *Millennials* afirmaram ver séries, filmes, documentários ou vídeos todos os dias, 26% afirmaram ver entre duas a quatro vezes por semana, 15% afirmaram ver entre cinco a seis vezes por semana, 14% afirmaram ver uma vez por semana e 8% afirmaram ver apenas uma vez por mês.

**Género de série que mais gosta de assistir:** Os géneros de séries que os *Millennials* participantes mais gostam de assistir são: policiais com 26% de respostas, comédias com 25% de respostas, *thriller* com 15%, drama com 15%, romance com 14% e 2% dos *Millennials* afirmam que são as biografias o género de série que mais gostam de assistir, outros 2% afirmaram que não vêm séries e 11% responderam "outras".

**Hábito de fazer ''*maratonas*'' de séries:** Entre os *Millennials*, 86%, revelaram que a prática de *binge watching* é um hábito presente na forma como consome conteúdo audiovisual nas plataformas de *video streaming*, enquanto apenas 14% não têm o hábito de fazer maratonas de séries. Entre os *Millennials* que indicaram não fazer maratonas, 73% afirmaram que não têm tempo, 9% consideram a prática não saudável e 18% responderam "outros motivos".

**Preferência face ao modelo em que os episódios/programas são disponibilizados:** 73% dos *Millennials* preferem programas em que os episódios são disponibilizados todos ao mesmo tempo, tendo como referência o modelo *Netflix,* e 27% preferem programas em que os episódios são disponibilizados, por exemplo, uma vez por semana tendo como referência o modelo de programação televisiva.

**Utilização de plataformas pagas de *video streaming*:** Na geração *Millennial*, 74% não são utilizadores de plataformas de *videostreaming* e 26% são utilizadores de plataformas pagas de *videostreaming*. Dos 84% de *Millennials* que utilizam plataformas pagas, 69% afirmam ser os próprios os responsáveis pelo pagamento da subscrição, 13% afirmaram ser um amigo(a), 12% afirmaram ser os pais, 4% responderam "outro(a)" e 2% afirmaram que é o seu companheiro(a) responsável pelo pagamento. Apenas 14%, dos *Millennials* que utilizam as plataformas pagas, consideram que não se justifica o valor de subscrição.

**Dispositivos utilizados para ver filmes, séries, vídeos ou documentários:** os participantes podiam assinalar mais do que uma opção como resposta. Contudo os dispositivos que são maioritariamente utilizados para ver conteúdo audiovisual são o computador e o *smartphone.*

**Assiste sozinho ou acompanhado:** Na geração *Millennial,* 53% veem sempre sozinhos, 34% *veem* com o/a companheiro/a, 10% veem em família e apenas 3% veem com o grupo de amigos.

**Séries com muitas temporadas como fator de decisão:** Relativamente aos *Millennial*s, 57% afirmaram que ter muitas temporadas não influencia a visualização de uma determinada série enquanto que para os outros 43% esse fator é importante e ponderado na hora de decidir ou não ver a série.

**Hábito de ficar em casa a ver séries, filmes, vídeos ou documentários:** 51% dos *Millennials* não tem por hábito ficar em casa a ver séries, filmes, vídeos ou documentários em vez de saírem ou fazerem outro tipo de atividades, mas 49% afirmaram ser habitual.

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 DESIGNAÇÃO DAS VARIÁVEIS EM ESTUDO

A variável resposta, designada por *Y*, diz respeito ao hábito de ver mais do que um episódio de uma série que o indivíduo esteja a acompanhar, onde se procura saber se o participante tem o hábito de maratonar séries, logo praticante do *binge watching.* Refere-se a uma variável binária que assume o valor 1 se o inquirido tem hábito de praticar o *binge watching*, e 0 para o caso de não ter o hábito de o praticar.

Relativamente às variáveis independentes, estas foram escolhidas com base no questionário utilizado e optou-se por incluir variáveis que se revelaram mais interessantes face ao enquadramento teórico.

Na tabela abaixo encontram-se descritas as variáveis independentes (após algumas recodificações) a utilizar consoante os valores e a categoria que assumem. Deste modo, pretendemos determinar quais as variáveis independentes que são estatisticamente significativas para explicar a variável resposta.

Tabela 2: Recodificação das variáveis independentes e atribuição dos valores

| **Designação** | **Valor** | **Tipo** |
|---|---|---|
| $X_1$<br>Plataforma onde mais assiste | 0 = Plataformas *online* pagas;<br>1 = Plataformas *online* não pagas;<br>2 = Televisão e Outra(s); | Politómica |
| $X_2$<br>Preferência de programação | 0 = Programação estilo *Netflix;*<br>1= Programação estilo Televisão; | Dicotómica |
| $X_3$<br>Dispositivos que utiliza | 0 = Apenas 1 dispositivo;<br>1 = Mais do que um dispositivo | Dicotómica |
| $X_4$<br>Com quem assiste | 0 = Sozinho;<br>1 = Amigos;<br>2 = Família ou Companheiro(a) | Politómica |
| $X_5$<br>Ter muitas temporadas influencia a decisão de assistir | 0 = Não;<br>1 = Sim | Dicotómica |
| $X_6$<br>Hábito de ficar em casa para ver séries ao invés de fazer outras atividades | 0 =Não;<br>1 = Sim | Dicotómica |
| $X_7$<br>Faixa etária | 0 = Outras gerações;<br>1 = *Millennials* | Dicotómica |
| $X_8$<br>Género | 0 = Feminino;<br>1 = Masculino | Dicotómica |
| $X_9$<br>Área geográfica | 0 = Porto e Norte;<br>1 = Lisboa e Centro;<br>2 = Algarve e Sul;<br>3 = Ilhas | Politómica |

Começámos por fazer uma avaliação individual da significância de cada variável independente para explicar a variável resposta, utilizando para tal o *software* estatístico SPSS e posteriormente fazer uma análise conjunta das variáveis.

Para uma primeira análise, e considerando um nível de significância de 5%, podemos concluir, utilizando o teste de razão de verosimilhanças e o teste de *Wald*, que as variáveis $X_1$, $X_2$, $X_3$ e $X_6$ estão, individualmente, relacionadas com a variável resposta. Se considerarmos um nível de significância de 10%, às variáveis anteriores, adicionávamos a variável $X_7$ (ambos os testes) e a variável $X_9$ para o teste razão de verosimilhanças. Contudo, analisando a significância individual dos 3 coeficientes estimados, poderemos dizer que esta variável não deverá ser significativa. De seguida, vamos construir o modelo de regressão logística múltiplo, utilizando o método de seleção *stepwise forward* baseado no teste razão de verosimilhanças.

Tabela 3: Modelo de Regressão Logística múltiplo com o método de seleção *stepwise forward*

| Variáveis Independentes | $\hat{\beta}$ | $\widehat{SE}(\widehat{\beta})$ | Wald | *gl* | *Sig* | *Exp(* $\hat{\beta}$*)* | *I.C 90%* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| $X_2$ | -0.958 | 0,279 | 11.811 | 1 | 0.001 | 0.383 | 0.242; 0,607 |
| $X_3$ | 1.158 | 0,280 | 17.067 | 1 | 0,000 | 3,183 | 2,007; 5.048 |
| $X_6$ | 1.783 | 0,317 | 31.747 | 1 | 0.000 | 5.950 | 3.535; 10.015 |
| $X_7$ | 0.696 | 0.279 | 6.210 | 1 | 0.013 | 2.005 | 1.267; 3.134 |
| $X_8$ | -0.499 | 0.276 | 3.262 | 1 | 0.071 | 0.607 | 0.385; 0.956 |
| Constante | 0.566 | 0.280 | 4.097 | 1 | 0.043 | 1.761 | |

Pela análise da tabela anterior, verificamos que todas as variáveis independentes se revelam bastante importantes no modelo múltiplo. Notemos que os valores-p de todas as variáveis têm valores bastantes baixos, todos inferiores as 10%, podemos assim dizer que todas são relevantes para explicar o comportamento da variável independente *Y*. Para analisar a significância global do modelo estimado utilizamos o Teste de *Hosmer-Lemeshow*. Com este teste pretendemos testar a hipótese nula de que o modelo estimado é globalmente significativo. Para o nosso modelo, o valor observado da estatística de teste é 11.794, que para uma distribuição do qui-quadrado com 8 graus de liberdade, apresenta um valor-p igual a 0.161, maior do que os níveis de significância usuais (1%, 2%, 5% e 10%), pelo que não rejeitamos a hipótese nula, e podemos concluir que o modelo múltiplo estimado é globalmente significativo.

Uma vez estimado o modelo de regressão logística que consideramos adequado aos dados que estamos a analisar, chegamos à interpretação dos resultados obtidos. Esta interpretação baseia-se principalmente nos coeficientes estimados associados às variáveis independentes.

O modelo final estimado pode ser escrito na seguinte forma:

$$\hat{\pi}(x) = \frac{e^{0.566-0.958x_2+1.158x_3+1783x_6+0.696x_7-0.499x_8}}{1+e^{0.566-0.958x_2+1.158x_3+1783x_6+0.696x_7-0.499x_8}} \quad [2]$$

A interpretação é feita através das razões de possibilidades associadas às variáveis independentes. As razões de possibilidades são dadas por $\hat{\psi} = e^{\hat{\beta}}$. Pela análise da tabela anterior temos assim que:

- A possibilidade de ter hábito de praticar o *binge watching* para um indivíduo que prefere uma programação baseada no estilo televisão é estimada ser aproximadamente 0.383 vezes menor do que para um indivíduo que prefere uma programação estilo *Netflix*;

- A possibilidade de ter hábito de praticar o *binge watching* para um indivíduo que utiliza mais do que um dispositivo é estimada ser aproximadamente 3.183 vezes maior do que para um indivíduo que utiliza apenas um dispositivo;

- A possibilidade de ter hábito de praticar o *binge watching* para um indivíduo que tem o hábito de ficar em casa é estimada ser aproximadamente 5.950 vezes maior do que para um indivíduo que não tem o hábito de ficar em casa;

- A possibilidade de ter hábito de praticar o *binge watching* para um indivíduo que utiliza mais do que um dispositivo é estimada ser aproximadamente 3.183 vezes maior do que para um indivíduo que utiliza apenas um dispositivo;

- A possibilidade de ter hábito de praticar o *binge watching* para um indivíduo *Millennial* é estimada ser aproximadamente 2.005 vezes maior do que para um indivíduo que pertence a outra geração;

- A possibilidade de ter hábito de praticar o *binge watching* para um indivíduo do sexo masculino é estimada ser aproximadamente 0.607 vezes menor do que para um indivíduo do sexo feminino.

## 5. CONCLUSÕES

O consumo de *media* tem revelado um crescimento cada vez maior através dos meios digitais devido ao facto dos consumidores, de hoje, estarem presentes maioritariamente no meio *online*, ao contrário dos canais tradicionais de *media* que têm revelado um afastamento por parte deste novo consumidor. A presença cada vez maior dos consumidores no *online deve*-se, sobretudo, ao desenvolvimento dos dispositivos móveis e da ligação à Internet que lhes tem permitido aceder aos conteúdos mesmo quando se encontra em movimento. Os conteúdos audiovisuais revelaram ser uma dessas informações que o utilizador/consumidor mais interesse tem em aceder quando quiser.

Relativamente ao consumo televisivo, este hoje é muito mais estruturado devido à oferta televisiva que se encontra no mercado e que está ao alcance do consumidor. Se considerarmos que as dinâmicas de consumo de audiovisual se têm vindo a alterar, devemos ter em consideração que essa mudança foi desencadeada no seguimento da rápida entrada da Internet nos lares portugueses, sendo que hoje, a maior parte dos indivíduos

tem acesso à Internet. Esta ferramenta levou a que as necessidades do consumidor, enquanto indivíduo que assiste a conteúdos audiovisuais, séries, vídeos, documentários ou filmes, se alterasse e lhe despertasse a curiosidade em novas formas de consumo de conteúdo audiovisual através da Internet. As novas plataformas de *video streaming*, como é o caso da *Netflix*, permitem ao utilizador gerir a visualização dos seus conteúdos de interesse mediante a sua disponibilidade, tendo como vantagem a oferta de conteúdos diversificados que sem encontram nestas plataformas.

Apesar das novas formas de consumo audiovisual fazerem com que os consumidores já não dependam exclusivamente da ‘’caixa televisiva’’, tornando-o num consumidor mais ativo e autónomo na forma como escolhe este tipo de informação, em Portugal a televisão permanece como um hábito, usual, de consumo de conteúdo audiovisual. E ainda que existam autores que considerem que no futuro a televisão deixará de existir, em Portugal essa proximidade ainda não se justifica visto que até ao momento não se deu uma grande transição por parte dos portugueses para os serviços de *video streaming*.

No entanto, são as gerações mais jovens, em particular os *Millennials*, que têm respondido, de forma mais positiva, às novas plataformas de *video streaming* presentes no mercado, o que corrobora o facto de serem designados por muitos autores como os ‘’nativos digitais’’. Além disso, a constante evolução da tecnologia leva a que não se limitem apenas à utilização de um dispositivo para assistir a conteúdo audiovisual e, por isso, a visualização pode ser feita através de diversos dispositivos como o computador pessoal, o *smartphone*, o *tablet*, etc. As alterações na forma como se consome conteúdo audiovisual não decorrem apenas da diversidade de dispositivos existente e disponível ao consumidor, mas também da própria atividade de assistir a filmes ou séries. As plataformas como a *Netflix*, ou outras que disponibilizam temporadas completas de séries ou sagas completas de filmes, vieram estimular ainda mais a visualização multi-episódica ou o chamado *binge watching*.

O *binge watching* que foi analisado ao longo do estudo refere-se à visualização de mais do que um episódio de seguida de uma série em que o utilizador acaba mesmo por fazer maratonas de séries. Com os resultados obtidos, concluiu-se também que apesar de ser um prática associada a plataformas de *video streaming* não invalida que os utilizadores façam maratonas através, por exemplo, da televisão. Também através dos resultados obtidos, concluiu-se que em particular os *Millennials* que consomem séries, filmes, vídeos ou documentários fazem-nos através de plataformas de *video streaming* não pagas, as consideradas ilegais. O que leva a crer que, apesar da *Netflix* ser uma plataforma de *video streaming* paga com maior expressão em Portugal, os consumidores continuam a preferir evitar pagar visto que têm acesso ao mesmo conteúdo gratuitamente.

Por fim, importa salientar que o consumo de séries e filmes é um hábito cada vez mais presente no quotidiano dos consumidores, principalmente nas gerações mais novas, e a constante evolução tecnológica e com as empresas a responderem às necessidades dos consumidores conhecendo em pormenor o seu comportamento e as suas preferências, práticas e hábitos de consumo, pode conduzir a um aumento significativo da adesão dos consumidores a plataformas de *video streaming* pagas num futuro muito próximo.

## REFERÊNCIAS


ANACOM (9 de Março de 2016). Serviço de TV paga com crescimento acima da média dos últimos 5 anos.

Antunes, A. C., & Gomes, D. R. (2017). *Millennials e a Tecnologia: Desafios e Oportunidades para as Marcas*. São Paulo, Brasil: Universidade Presbiteriana Mackenzie / Universidade de Lisboa (ISCSP/CAPP).

Azevedo, M., & Silva, P. (2010). As Redes Sociais e os novos hábitos culturais dos consumidores na comunicação mercadológica do século XXI. *Revista Electrônica Temática, 6(6)*, 1-10.

Barton, C., Fromm, J., & Egan, C. (2012). *The Millennial Consumer Debunking Stereotypes.* Toronto: The Boston Consulting Group.

Bauman, Z. (2008). *Vida para o consumo: A transformação das pessoas em mercadorias.* Rio de Janeiro: Zahar.

Brunsdon, C. (2010). Bingeing on the box-sets: the national and the digital in television crime drama. In J. Gripsrud (Ed.), *Relocating Television: Television in the Digital Context* (pp. 63-75). London: Routledge.

Cardoso, G., Mendonça, S., & Lima, T. (2017). *Ver Cinema em Portugal: Uma análise sobre os novos e os tradicionais consumos.* OberCom.

Castells, M. (2010). *The Rise of the Network Society* (2nd Edition ed.). USA: Wiley-Blackwell.

Cisco. (2015). *Cisco 2015 Annual Report.*

Cisco. (2016). *Cisco 2016 Annual Report.*

Crawford, J. E. (2016). Cutting the Cord—A Marketing Case: An Examination of Changing TV Viewership. *Atlantic Marketing Journal, 5(2)*, Art.11.

Dionísio, P., Rodrigues, J. V., Faria, H., Canhoto, R., & Nunes, R. (2009). *b-Mercator.* Dom Quixote.

ERC (2013). *Generational differences in workplace.* USA: Ethics Resourse Center.
ERC (2016). *As Novas Dinâmicas do Consumo Audiovisual em Portugal.*
Ericsson. (2017). *TV and Media - A consumer-driven future of media.* Ericsson ConsumerLab.
Gaarder, F. (2009). Video Streaming into Virtual Worlds. Oslo: University of Oslo.
Gomes, H. d. (23 de Junho de 2016). A publicidade e o fim da televisão linear. *Jornal Económico*.
Green, J. (2008). Why Do They Call it TV When it's Not on the Box? 'New' Television Services and Old Television Functions. *Media International Australia, 126(1)*, 95-105.
Heatherton, T. F., & Baumeister, R. F. (1991). Binge Eating as Escape from Self-Awareness. *Psychological Bulletin, 110(1)*, 86-108.
Hornshaw, P., & Rosenberg, S. (2017). *Tv Shows You Should Binge-Watch Right Now, From 'OITNB' to 'Better Call Saul'*. Obtido de The Wrap: https://www.yahoo.com/entertainment/tv-shows-binge-watch-now-oitnb-better-call-235348785.html.
Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising The Next Great Generation.* New York: Vintage.
Howe, N., & Strauss, W. (2007). The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve . *Harvard Business Review, 85 (7-8)*, 41-52, 191.
Jenkins, H. (2009). *In a social netwoerking world, what's the future of TV?* Obtido de In a social networking world, what's the future of TV?: https://www.huffpost.com/entry/in-a-social-networking-wo_b_292014
Jenkins, H. (2013). *Textual Poachers Television Fans and Participatory Culture* (Updated 20th anniversary ed ed.). New York and London: Routledge.
Jenner, M. (2017). Binge-watching: Video-on-demand, quality TV and mainstreaming fandom. *International Journal of Cultural Studies, 20(3)*, 304-320.
Jones, C., Ramanau, R., Cross, S., & Healing, G. (2010). Net generation or Digital Natives: Is there distinct new generation entering university? *Computers & Education, 54(3)*, 722-732.
Jurgensen, J. (13 de Julho de 2012). Binge Viewing; TV's Lost Weekends. *The Wall Street Journal*.
Karakas, F., Manisaligil, A., & Sarigollu, E. (2015). Management learning at the speed of life: Designing reflective, creative, and collaborative spaces for Millennials. *International Journal of Management Education, 13*, 237-248.
Katz, E. (2009). The end of television? *The Annal of the American Academy of Political and Social Science, 625(1)*, 6-18.
Kovacs, M. H., & Farias, S. A. (2004). Dimensões de riscos percebidos nas compras pela Internet. *RAE Eletrônica, 3(2)*, Art.15.
KPMG. (Junho de 2017). Meet the Millennials.
Kucuk, S. U., & Krishnamurthy, S. (2007). An analysis of Consumer Power on the Internet. *Technovation, 27(1)*, 47-56.
Kwak, H., Fox, R., & Zinkhan, G. (2002). What Products Can Be Successfully Promoted and Sold via Internet? *Journal of Adverting Research, 42(1)*, 23-38.
Matrix, S. (2014). The Netflix effect: teens, binge watching, and on-demand digital media trends. *Jeunesse: Young People, Texts, Cultures, 6(1)*, 119-138
Merikivi, J., Salovaara, A., Mäntymäki, M., & Zhang, L. (2018). On the way to understanding binge watching behavior: the over-estimated role of involvement. *Electronic Markets, 28(1)*, 111-122.
Mikos, L. (2016). Digital Media Platforms and the Use of TV Content: Binge Watching and Video-on-Demand in Germany. *Media and Communication, 4(3)*, 154-161.
Nascimento, J., Freitas, J., Rothes, A., Fernandes, J., Borges, F., & Lencastre, H. (2017). *All About Geração Millennium: o maior estudo jamais feito em Portugal.* Lisboa: CH e Multidados.
Oliveira, J., & Nobre, P. (2017). *Internet Video Streaming.* Lisboa: Instituto Superior Técnico.
Papp, R., & Matulich, E. (2011). Negotiating the deal : Using technology to reach the Millennials. *Journal of Behavioral Studies in Business, 4*, 1-12.
Perks, L. G. (2015). *Media Marathoning: Immersions in Morality.* Maryland: Lexington Books.
PRC. (Fevereiro de 2010). Millennials A Portrait of Generation Next - Confident, Connected, Open to change. *Per Research Center*.
Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon, 9(5)*, 1-6.
Rainer, T. S., & Rainer, J. W. (2011). *The Millennials: Connecting to America's Largest Generation.* Nashville,TN: B&H Books.
Rezende, H., & Gomide, J. V. (2017). Binge watching and the new dominant way of consuming and producing tv series. *Revista Lusófona de Estudos Culturais, 3(2)*, 89-102.
Saccomori, C. (2016). *Práticas de Binge-Watching na Era Digital: Novas experiências de consumo de seriados em maratonas no Netflix.* Porto Alegre: PUC.
Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6th Ed ed.). Pearson.
Schweidel, D. A., & Moe, W. W. (2016). Binge Watching and Advertising. *Journal of Marketing, 80(5)*, 1-19.
Silva, A. L. (2015). A prática do binge-watching nas séries exibidas em streaming: sobre os novos modos de consumo de ficção seriada. São Paulo: Congresso Internacional de Comunicação e Consumo.
Silva, M. Z., & Dall'orto, F. C. (2017). Streaming e a sua influência sobre o Audiovisual e o Product Placement. In 4. C. Comunicação (Ed.). Curitiba: 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.
Tapscott, D. (1998). *Growing up Digital: The Rise of the Net Generation.* New York: McGraw-Hill.
Tapscott, D. (2009). *Grown Up Digital: How the Next Generation is Changing the World.* New York: McGraw-Hill.
Tay, J., & Turner, G. (2010). Not the apocalypse: Television futures in the digital age. *International Journal of Digital Television, 1(1)*, 31-50.
Toffler, A. (1980). *A Terceira Onda* (8ª Ediçãp ed.). Rio de Janeiro: Bantam Books.
Topic, M. (2002). *Streaming Media Demystified.* USA: McGraw Hill.

Twenge, J. M. (2006). *Generation Me: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled--and More Miserable than Ever Before.* New York: Free Press.
Weber, J., & Urick, M. J. (2017). Examining the Millennials' Ethical Profile: Assessing Demographic Variations in Their Personal Value Orientations. *Business and Society Review, 122(4)*, 469-506.
Weiss, M. J. (2003). To Be about to Be. *American Demographics, 25(7)*, 28-36.
Wiegand, T., Sullivan, G., Bjontegaard, G., & Luthra, A. (2003). Overview of the H.264/AVC video coding standard. *IEEE Transactions on Circuits and Systems for VIdeo Technology, 13(7)*, 560-576.
Wolburg, J. M., & Pokrywczynski, J. (2001). A Psychographic Analysis of Generation Y College Students. *Journal of Advertising Research, 41(5)*, 33-52.

MARKETING

# YOUNG CONSUMERS' INTENTION TO PURCHASE PRODUCTS WITH ERGONOMIC PACKAGES[1]

Raquel João Fialho Antunes, raquel.antunes@ipleiria.pt, Superior School of Technology and Management, Polytechnic Institute of Leiria, and Faculty of Architecture and Artes, Lusíada University
Ana Catarina Cadima Lisboa, ana.lisboa@ipleiria.pt, Superior School of Technology and Management, Polytechnic Institute of Leiria, Portugal and Centre for Rapid and Sustainable Product Development, Polytechnic Institute of Leiria
Liliana Coutinho Vitorino, liliana.vitorino@ipleiria.pt, Superior School of Technology and Management, Polytechnic Institute of Leiria

**ABSTRACT**: One of decisions of the firms refers to product packaging. Product packaging not always to serves to wrap and storage the products, it is an important role in communication and image building (Wells, Farley, & Armstrong, 2007). Nevertheless, to better use the package ergonomic', performance and convenience is important to consumer to reduce frustrating experiences with packages. But, nowadays consumers are now paying more and more attention to the environmental impact of their consumption, including packaging options (Scott & Vigar-Ellis, 2014), and Gen-Z is more likely to prioritize sustainability and more willing to pay (CGS, 2019). Our study examine the influence of product ergonomics in consumer behaviour. Additionally, we test consumer environmental attitudes role as moderator.

**KEYWORDS**: Consumer behaviour, Ergonomic packages, Environmental attitude, Purchase intentions, Gen-Z.

## 1. INTRODUCTION

An environmentally conscious marketplace became more evident in recent years. Consumers are, more than ever, aware that their consumption and purchasing behaviour have an environmental impact and may threaten the sustainability of the environment. The generation Z (ages between 18 and 24 years old) seems to be more sensitive environmental concerns. This generation is pointed out as catalyst for change, and can speed up this eco-conscious consumer behaviour adoption (CGS, 2019).

But, despite the emergence of an environmental awareness, not all consumers are willing to commit in having a green behaviour. Not only environmental-friendly products tend to more expensive than the eco-hostile assortment, but also opting for such a product might be at the expense of product user friendliness, performance or convenience. The issue of reducing or eliminating the frustrating experiences (Yoxall, 2014) and adequate ergonomic attention (Bloch, 1995) is important.

Ergonomic approach it is seen as the starting point of design process (Tosi, 2012) and both (design and ergonomic) consider a good product if suit to a specific human need (Chakrabarti, 2018), then usability it is improved with ergonomic focus (Taha & Sulaiman, 2016). Anthony (2014) challenges to associate ergonomic with functionality and if it satisfies the consumer (Chakrabarti, 2018), why not product purchase?

From the firm's point of view, it has to manage the pressure of making green decisions while simultaneously managing the day-to-day operations. One of such decisions refers to product development and improvement, namely in what concerns product packaging. Product packaging not only serves to wrap and storage products, as it is an important communication, image building and differentiation tool (Pinya, 2004; Wells et al., 2007).

[1] This article is supported by the Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) and Centro2020 through the Project references: UID/Multi/04044/2019 and PAMI - ROTEIRO/0328/2013 (Nº 022158)

The present study combines two distinct, yet inter-related research areas, consumer behaviour and design, to examine the influence of product ergonomics in consumer behaviour. Additionally, we test consumer environmental attitudes' role as a moderator. As such, it contributes to the marketing and business literatures by shedding light on the relationships between consumers' perception of ergonomics and its purchase, as well as the influence of their environmental attitudes in such behaviour. Overall, the research provides novel evidence concerning the influence of diverse factors that affect consumer behaviour and that can be taken into account by managers while deciding on the offering being presented to the market.

## 2. THEORETICAL BACKGROUND

### 2.1 ERGONOMIC PACKAGE CONSIDERATIONS

The International Ergonomics Association defines ergonomics as "*the scientific discipline concerned with the understanding of the interactions among humans and other elements of a system, and the profession that applies theory, principles, data and methods to design in order to optimize human wellbeing and overall system performance*" (IEA, 2019). Hence, ergonomics deals with the consideration of human characteristics, expectations, and behaviours when designing things people use in their work and every-day lives or when designing environments in which people work and live (McCormick & Sanders, 1987). It combines human biological sciences with engineering sciences to enhance productivity, safety, and job satisfaction (Bradshaw, 1997). Doing so, it allows the design of products to be compatible with human conditions (Anthony, 2014). In that sense, an ergonomic approach can be the starting point of the design process deriving either from the knowledge of human characteristics and capabilities, or from the knowledge of user needs and expectations (Tosi, 2012).

Ergonomics as a system approach can contribute to design in providing information on the context-human compatibility factors. This content provide insights for the design parameters formulation. Consequently, the resulting product will more likely be accepted as a good design, while satisfying needs, being affordable, being easy to use, or allowing a feeling of pleasure (Chakrabarti, 2018; Taha & Sulaiman, 2016). Actually, according to Bloch (1995), an inadequate attention to ergonomics can lead to consumer dissatisfaction.

An ergonomic design reflects directly on the shape, but also affects other characteristics such as weight and texture (Bloch, 1995). In what regards packaging, Pheasant (1987) suggests that ergonomics can be applied in packaging design so as to 1) reduce the use of excess force; 2) minimize fatigue and static load; 3) develop a suitable size of package in that is has the appropriate weight or the proper height and width, suitable for the target audience and product; 4) create a comfortable, stable, simple shape with a good structure; 5) use an easy to read colour contrast; or 6) use an easy to read font.

Currently, the challenge to associate ergonomics and functionality (i.e., protection, communication and convenience) is in the agenda (Anthony, 2014). For instance, considering milk packages, firms juggle to develop an ergonomic product that also allows to reduce or eliminate frustrating experiences such as milk spilling when opening a package. Among the identified key drivers of packaging innovation is cost reduction, brand identification or the opening mode (Yoxall, 2014).

In this background, both designers and managers become more aware of the importance of ergonomics when developing products, specifically deciding on packaging.

### 2.2 PURCHASE INTENTIONS

Spears & Singh defined purchase intentions as an "*individual's conscious plan to make an effort to purchase a brand*" (2004, p.56). Purchase intentions are not the same as actual purchase behaviours (Dees, Bennett, & Villhegas, 2008). Ajzen (1985) in his book Theory of Planned Behaviour suggests that purchase intentions moderated the relationship between attitude and behaviour. If consumers highly regard the endorser, the desire to purchase may increase in the consumer's mind. As we know, the packaging plays a major role in attracting consumer attention and influencing consumer purchase decisions (Tarango, 2003). Thus, all packaging elements have to be combined to attract the consumer when purchasing the product (Ji & McNeal, 2003). Furthermore, some studies reveal that people want to buy products in organic packaging and want to

get informed about this (CGS, 2019; Khan, Waheed, & Ahmad, 2018; Orzan, Cruceru, Balaceanu, & Chivu, 2018).

Most respondents are aware of the impact of packaging on the environment and the main reasons for purchasing are environmental protection, recycle and the feeling of being responsible. On the same way Steenis et al. (2018) concluded that sustainable design strategy has impact in behaviour intentions, attitude and perceived sustainable. The study of Prakash & Pathak (2017) confirmed that purchase intentions towards eco-friendly packaging is significantly influenced by personal norms, attitude, environmental concern and willingness to pay.

However, solutions more environmental aren't always the most favourite of consumers. Orzan, Cruceru, Balaceanu, & Chivu (2018). Steenis, Van der Lans, Van Herpen & Van Trijp (2018, p. 854) referred that the "actual environmental improvements are difficult to attain if sustainably packaged products are not preferred by consumers over conventional alternatives". Other features such as price are still needed to alter the behaviour of consumers with respect to encouraging the use of sustainable packaging (Martinho, Pires, Portela, & Fonseca, 2015).

Designers are challenged in balancing their interest in sustainability with the interests of consumers in shaping the appearance of more environmentally sustainable products (Murto, Person, & Ahola, 2014). The consumer purchase intentions should help marketers to forecast future consumer behaviour and develop appropriate marketing strategies (Khan et al., 2018).

## 2.3 ENVIRONMENTAL ATTITUDE

Attitude is defined as a positive or negative evaluation behaviours (Yong, Ariffin, Nee, & Wahid, 2017). Environmental attitudes are characterized as personal values (Yong et al., 2017). Chang (2011) consider that consumers can have an ambivalent attitude towards environmentally friendly products as they assess the positive and negative products. The authors Kaiser, Wölfing, & Fuhrer (1999) show us that environmental attitude is a powerful predictor of ecological behaviour, which is variables environmental knowledge and environmental values explained 40 per cent of the variance of ecological behaviour intension which, in turn, predicted 75 per cent of the variance of general ecological behaviour. Later, Mostafa (2006) suggested that consumer environmental attitudes affect purchase intentions.

Other factors could be related with environmental attitude such as gender, environmental awareness, concerns about social opinions, a positive attitude towards green purchasing, and the perception of consumer actions (Martinho et al., 2015). The family and friends would also influence the purchase decision toward green products and a person with a favourable attitude towards environmental friendly product (Yong et al., 2017). It this last study people will be more likely to purchase green vehicles because they feel environmental protection is important. In same way, the influence of collectivism and individualism on environmental and product attitudes was demonstrated by Steenis, Van Herpen, Van der Lans, Ligthart, & Van Trijp (2017).

## 2.4 CONCEPTUAL MODEL

Based in literature review about ergonomics packages issues and environmental attitude considerations and its impact in purchase intentions we proposed the following model to test (Figure 1). The hypothesis 1 relates positively the ergonomic shape perception to ergonomic purchase intentions and hypothesis 2 relates the reinforce of environmental attitude on ergonomic purchase intentions.

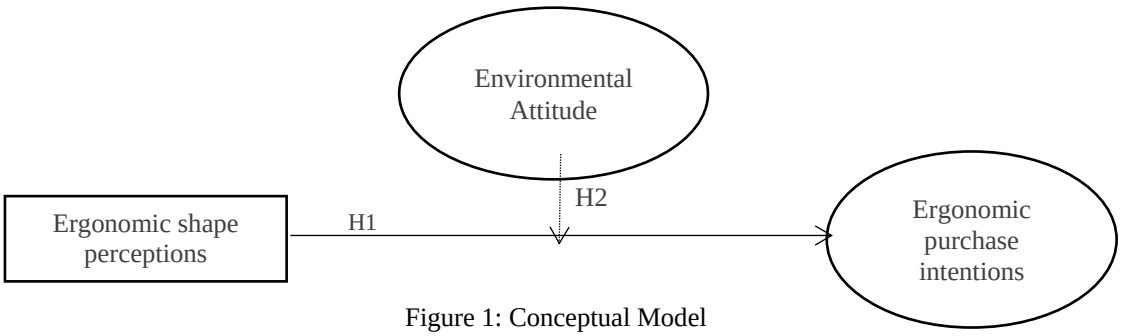



Figure 1: Conceptual Model

## 3. METHODOLOGY

### 3.1. SHAPE PACKAGE CHARACTERISTICS

We identified the main package milk formats available in Portugal and changed the printed image for an unknown image (Figure 2). According to TetraPak Portugal (2019), there are three formats: 1) base (rectangular shape with simple opening), which we denominate as shape 1; 2) slim (rectangular shape with cap), i.e., shape 2 and 3) square (square shape with cap), that is, shape 3 (Figure 2).

Figure 2: Study packages (shape 1, shape 2 and shape 3)

### 2.2. STUDY POPULATION

We selected Z generation, that is, people between 18 and 24 years old, as the research setting due to these consumer's high expectations for eco-friendly products (CGS, 2019). In that regard, we applied our study to higher education students.

### 2.3. DATA COLLECTION AND MEASUREMENTS

We developed an online survey in which participants rated the different format packages as ergonomic or sustainable (differential semantic scale between -3 and +3). In addition, the survey measured the respondents purchase intentions and environmental attitude. These constructs were measured with a likert scale (from 1 – strongly disagree to 5 – strongly agree) and were derived from the work of Chen, Chen & Tung (2018).

### 2.4. DATA ANALYSES

We used descriptive statistics for a preliminary analysis of the shapes' ergonomics and sustainability perceptions. To test the models with the proposed relationships, we used maximum likelihood estimation of the software AMOS 21. Following the structural equation model (SEM) literature, to appraise the model's goodness-of-fit we used chi-square ( $\chi^2$), confirmatory fit index (CFI), normed fit index (NFI), incremental fit index (IFI), Tucker-Lewis index (TLI) and root mean square of approximation (RMSEA).

## 4. RESULTS

### 4.1 ERGONOMIC PERCEPTIONS

The survey was applied to university students in January 2019. A total of 150 females and 125 males (45 missing), averaging 22,5 years old, answered the survey.

In what regards ergonomics, respondents perceive shape 3 as the more ergonomic (mean 2.07) and shape 1 as the less ergonomic (mean 0.10). Shape 3 square design is practical and its cap is useful to open/close and use the package (Table 1).

In addition, although we expected the respondents to associate the plastic cap with lower sustainability, it appears that it added to the sustainability perception, due to the potential of this package to be reused (TetraPak Portugal, 2019).

Table 1: Survey descriptive statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ergonomics** | | | | | |
| Shape 1 | 320 | -3 | 3 | 0,10 | 1,611 |
| Shape 2 | 319 | -3 | 3 | 1,40 | 1,282 |
| Shape 3 | 319 | -3 | 3 | 2,07 | 1,140 |

### 4.2 MEASUREMENT VALIDATION

The maximum likelihood estimation procedure in AMOS assessed the validity of the measures. The measurement model results reveal a good fit ($\chi^2$ /gl=1,645, $p$<0.003; NFI=0.964; CFI=0.985; IFI=0.985; TLI=0,975; RMSEA=0.043). All constructs had good levels of composite reliability (ρ>0.89) and average variance extracted (ρvc(n)>0.67). The average loading size of each item on its intended construct is 0.83, which provides evidence of convergent validity. In addition, all possible pairs of constructs passed Fornell and Larcker's test of discriminant validity (1981).

In what concerns the research hypotheses testing, we first tested the main effects model and then the moderator model. Both models showed good fit. The main effects model explains 19% of the variance extracted of purchase intentions of ergonomic products, while the moderator model explains 24% of that variable. Of the three tested formats, only the perceived ergonomics of shape 2 was significant (β=0.09, p<0.05). The perceived ergonomics of shape 2 positively relates to respondents' intentions to purchase ergonomic products. Table 2 presents standardized parameter estimates, t-values, and significance levels for the hypothesized paths. Specifically, the perceived ergonomics of shape 2 relates positively to the purchase intentions of ergonomic products.

When considering the moderator effect of environmental attitude, it seems to minimize the influence of shape 1 perceived ergonomics on purchase intentions of ergonomic products and reinforce the influence of shape 2 on such purchase intentions.

Table 2: Illustration of SEM results

| **Ergonomics model relationships** | **Main effects model** | **Moderator model** |
|---|---|---|
| | ***Standardized estimate* (*t*-value)** | ***Standardized estimate* (*t*-value)** |
| Shape 1 perceived ergonomics (S1PE) → Purchase intentions of ergonomic products (PIE) | -.03 (-1.11) | -.08 (-1.32) |
| Shape 2 perceived ergonomics (S2PE) → PIE | .09 (2.11*) | .16 (2.03*) |
| Shape 3 perceived ergonomics (S3PE) → PIE | .05 (1.10) | .06 (0.83) |
| Environmental Attitude (EA) → PIE | .36 (5.74***) | .28 (5.73***) |
| S1PE * EA → PIE | | -.17 (-2.53**) |
| S2PE * EA → PIE | | .29 (3.16***) |
| S3PE * EA → PIE | | -.01 (-0.15) |

Notes: * $p$ < .05, ** $p$ < .01, ***$p$ < .001
Main effects model: $\chi^2$ /gl=1.476, $p$=0.111; NFI=0.980; CFI=0.993; IFI=0.993; TLI=0.983; RMSEA=0.037
Moderator model $\chi^2$ /gl=1.214, $p$=0.218; NFI=0.981; CFI=0.996; IFI=0.997; TLI=0.990; RMSEA=0.025

### 4.3 DISCUSSION

Nowadays the environmentally conscious marketplace is a reality. With that in mind, firms have to manage the pressure of making green decisions while dealing with daily operations. One of the mentioned decisions relates to product development, specifically product packaging. This study builds on consumer behaviour and

design, to examine the influence of product ergonomics and eco-friendliness in consumer behaviour. Additionally, we test consumer environmental attitudes' role as a moderator. A discussion of the results follows.

As expected, shape 3 was perceived as being the most ergonomic package. Its square design is practical, and its cap is useful to open/close and use the package, eliminating the frustration experiences (Yoxall, 2014). This issue it is related in product design, for people use in daily routines (McCormick & Sanders, 1993). Interestingly, when testing the model, it is shape 2 ergonomics perception that influences consumers' purchase intentions of ergonomic products. A possible explanation is that shape 2 is an upgrade of shape 1, given that it has the same design, but adds the plastic cap to improve the usability of the package (Taha & Salaiman, 2016), safety and system performance (IEA, 2019). The rectangular design of shape 2 is likewise easier to hold (suitable package size), good structural, simple shape (Pheasant, 1987) and, thus more convenient, which is highlighted by Anthony (2014). Further, such design more easily informs and communicates with the consumer (Anthony, 2014) as conceiving products with good design (Chakrabarti, 2018).

Previous studies alert that consumers' environmental attitudes may affect their purchase intentions. We included this variable as a potential moderator in the link between shape perceptions and purchase intentions. As in the existing literature, it showed a positive and direct effect on the purchase intentions of eco-friendly products (e.g. Yong et al., 2017; Mostafa, 2006).

Our study extended this empirical testing and found that environmental attitudes likewise have a positive effect on purchase intentions of ergonomic products. When testing the potential moderation in the ergonomics model, environmental attitude not only significant and positively influenced the purchase intentions of ergonomic products, but it also had a moderator role in shape 1 and shape 2. Specifically, it weakens the negative influence of shape 1, which is the simplest one, without plastic cap. Further, it strengthens the positive influence of shape 2. It appears that we are towards "green ergonomic consumers" who want the best of both worlds and try to balance their ecologic awareness with the functionality of package, which they can find in shape 2. Designers should combine the interest of consumers in sustainability with the shaping appearance of more environmentally sustainable products (Murto et al., 2014).

## 5. CONCLUSION

This study outlines important aspects of consumer behaviour and design in generation Z. In particular, it outlines and tests the influence of package ergonomic perceptions in their package purchase intentions.

Ergonomics concerns with a system approach to an issue that establishes content for design application to satisfy a need, affordability, resource availability and pleasure feeling (Chakrabarti, 2018). In terms of packaging one of the great challenges is to associate the ergonomic part with the functional part (protection, communication and convenience) (Anthony, 2014).

According to Berg (2016) the space-saving packages is one of the tips to improve sustainability core to package design and this could be other reason to shape 3 be considerate as most ergonomic, so it`s more functional in terms of less space occupied at secondary package, usually with six units.

However, consumers are now paying more and more attention to the environmental impact of their consumption, including the impact of packaging options (Scott & Vigar-Ellis, 2014) and the Gen Z is more likely to prioritize sustainability and more willing to pay (CGS, 2019). In this context, designers and product managers of consumer goods firms feel pressured to incur in eco-friendly decisions but an inadequate attention to ergonomic shape can lead to dissatisfaction (Bloch, 1995).

In the future we recommend apply the qualitative technique (focus-groups) to investigate if these consumers understand what really are packages more ergonomics or sustainable. In fact, Gen Z are a generation of trends, *"don't define yourself in only one way"* (CGS, 2019, P.3) and their knowledge are more transversal (not readers) as a digital scanners and a social network; so they couldn't have native skills for deepening the issues and influence the purchase intentions.

**ACKNOWLEDGEMENTS**

This article is supported by the Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) and Centro2020 through the Project references: UID/Multi/04044/2019 and PAMI - ROTEIRO/0328/2013 (Nº 022158)

## REFERENCES

Ajzen, I. (1985). From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior BT - Action Control: From Cognition to Behavior. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.) (pp. 11–39). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-69746-3_2

Anthony, S. (2014). Packaging and ergonomics go hand-in-hand. Retrieved October 17, 2018, from https://www.packworld.com/article/packaging-and-ergonomics-go-hand-hand

Berg, J. A. Van Der. (2016). *Identifying packaging criteria for sustainable packaging design and development : Towards packaging efficiency and packaging integration in the fruit juice industry of South Africa*. Stellenbosch University.

Bloch, P. H. (1995). Seeking the ideal form : Product design and consumer response. *Journal of Marketing*, *59*(July), 16–29.

Bradshaw, J. V. (1997). A Guide to the Ergonomics of Manufacturing. *Ergonomics in Design*, *5*(3), 35. https://doi.org/10.1177/106480469700500312

CGS. (2019). *Retail and sustainability survey*.

Chakrabarti, D. (2018). Ergonomic Issues for Good Product Design. *Journal of Ergonomics*, *08*(01), 1–3. https://doi.org/10.4172/2165-7556.1000225

Chang, C. (2011). Feeling Ambivalent About Going Green. *Journal of Advertising*, *40*(4), 19–32. https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367400402

Dees, W., Bennett, G., & Villhegas, J. (2008). Measuring the Effectiveness of Sponsorship of an Elite Intercollegiate Football Program MeasuringtheEffectivenessofSponsorship ofanEliteIntercollegiateFootballProgram. *Sport Marifeting Quarteriy*, *17*(2), 79–89. https://doi.org/10.1016/j.poly.2005.03.160

IEA. (n.d.). Retrieved October 29, 2018, from https://www.iea.cc/whats/

Ji, M. F., & McNeal, J. U. (2003). Children's visual memory of packaging. *Journal of Consumer Marketing*, *20*(5), 400–427. https://doi.org/10.1108/07363760310489652

Kaiser, F. G., Wölfing, S., & Fuhrer, U. (1999). ENVIRONMENTAL ATTITUDE AND ECOLOGICAL BEHAVIOUR. *Journal of Environmental Psychology*, *19*(1), 1–19. https://doi.org/https://doi.org/10.1006/jevp.1998.0107

Khan, M., Waheed, S., & Ahmad, N. (2018). Product Packaging and Consumer Purchase Intentions, *13*, 97–114.

Martinho, G., Pires, A., Portela, G., & Fonseca, M. (2015). Factors affecting consumers' choices concerning sustainable packaging during product purchase and recycling. *Resources, Conservation and Recycling*, *103*, 58–68. https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2015.07.012

McCormick, E. J., & Sanders, M. S. (1987). *Human factors in engineering and design*. New York: McGraw-Hill.

Mostafa, Mohamed, M. (2006). Antecedents of Egyptian Consumers' Green Purchase Intentions. *Journal of International Consumer Marketing*, *19*(2), 97–126. https://doi.org/10.1300/J046v19n02

Murto, P., Person, O., & Ahola, M. (2014). Shaping the face of environmentally sustainable products: Image boards and early consumer involvement in ship interior design. *Journal of Cleaner Production*, *75*, 86–95. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.03.078

Orzan, G., Cruceru, A. F., Balaceanu, C. T., & Chivu, R. G. (2018). Consumers' behavior concerning sustainable packaging: An exploratory study on Romanian consumers. *Sustainability (Switzerland)*, *10*(6). https://doi.org/10.3390/su10061787

Pheasant, S. T., & Institution, B. S. (1987). *Ergonomics; standards & guidelines for designers*. British Standards Institution, Milton Keynes.

Pinya, S. (2004). Packaging and purchase decisions. *British Food Journal*, *106*(8), 607–628. https://doi.org/10.1108/00070700410553602

Prakash, G., & Pathak, P. (2017). Intention to buy eco-friendly packaged products among young consumers of India: A study on developing nation. *Journal of Cleaner Production*, *141*, 385–393. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.116

Scott, L., & Vigar-Ellis, D. (2014). Consumer understanding, perceptions and behaviours with regard to environmentally friendly packaging in a developing nation. *International Journal of Consumer Studies*, *38*(6), 642–649. https://doi.org/10.1111/ijcs.12136

Spears, N., & Singh, S. N. (2004). Measuring attitude toward the brand and purchase intentions. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, *26*(2), 53–66. https://doi.org/10.1080/10641734.2004.10505164

Steenis, N. D., Van Der Lans, I. A., Van Herpen, E., & Van Trijp, H. C. M. (2018). Effects of sustainable design strategies on consumer preferences for redesigned packaging. *Journal of Cleaner Production*, *205*, 854–865. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.137

Steenis, N. D., van Herpen, E., van der Lans, I. A., Ligthart, T. N., & van Trijp, H. C. M. (2017). Consumer response to packaging design: The role of packaging materials and graphics in sustainability perceptions and product evaluations. *Journal of Cleaner Production*, *162*, 286–298. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.036

Taha, Z., & Sulaiman, R. (2016). Ergonomics Consideration in the Design of Products for the Elderly Population. In *9th Asia Pasific Industrial Engineering & Management Systems Conference* (pp. 2521–2526).

Tarango (Ed.), Manual de ingería y diseño en envase y embalaje para la industria de los alimentos, farmaceutica, química y de cosméticos (pp. 1-6). México: Instituto Mexicano de Profesionales en Envase y Envalaje S.C.

Tosi, F. (2012). Ergonomics and sustainability in the design of everyday use products. *Work*, *41*(SUPPL.1), 3878–3882. https://doi.org/10.3233/WOR-2012-0055-3878

Wells, L. E., Farley, H., & Armstrong, G. A. (2007). The importance of packaging design for own-label food brands. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *35*. https://doi.org/10.1108/09590550710773237

Yong, N. L., Ariffin, S. K., Nee, G. Y., & Wahid, N. A. (2017). A Study of Factors influencing Consumer's Purchase Intention toward Green Vehicles: Evidence from Malaysia. *Global Business & Management Research*, *9*(4), 281–297. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=127011687&site=ehost-live

Yoxall, A. (2014). The increasing importance of ergonomics in packaging design. Retrieved October 17, 2018, from https://www.foodmatterslive.com/news-and-comment/comment/the-increasing-importance-of-ergonomics-in-packaging-design

MARKETING

# FATORES QUE INFLUENCIAM A INTENÇÃO DE COMPRA DE *ONLINE GROCERIES* EM PORTUGAL

Sofia Josete Sá Vieira, sofiavieiraa@hotmail.com, Coimbra Business School | ISCAC
Maria Isabel Namorado Clímaco, iclimaco@iscac.pt, Coimbra Business School | ISCAC
Maria Manuela Coelho Larguinho, mlarguinho@iscac.pt, Coimbra Business School | ISCAC

**RESUMO**: O *E-Commerce* assume, cada vez mais, um papel relevante na economia portuguesa, na medida em que proporciona melhorias significativas no processo de compra dos consumidores, no sentido em que cria uma maior conveniência e uma experiência diferenciadora no processo de compra. Neste estudo destacamos a importância do *E-Commerce* no setor alimentar, que permite aos consumidores uma nova forma de efetuar as suas compra de bens alimentares. Este novo método de compra de bens alimentares, intitulado ao longo do estudo como "*online groceries*", tem vindo a assumir uma relevância crescente no mercado internacional, contrariamente à, ainda, fraca percentagem de penetração no mercado português. Assim, o presente estudo visa identificar os fatores que influenciam a intenção de compra de *online groceries* em Portugal, assim como efetuar uma distinção clara entre o comportamento do consumidor de hipermercados *offline* e hipermercados *online*.

**PALAVRAS-CHAVE**: Comportamento do consumidor, E-*Commerce, Online groceries*, Setor alimentar, Conveniência.

**ABSTRACT**: E-Commerce increasingly assumes a relevant role in the Portuguese economy, as it provides significant improvements in the customer buying process, once it creates a greater convenience and a different experience in the purchasing process. In this study we emphasize the importance of E-Commerce in the food sector, which allowed consumers a new way to make their purchase of goods. This new method of buying food is assuming a relevant role in the international market, in contrast with the still reduced penetration in the Portuguese market. Therefore, this study aims to identify the factors that influence the intention of buying online groceries in Portugal, as well as making a clear distinction between the consumer behavior in the offline hypermarkets and online hypermarkets.

**KEYWORDS**: Consumer behaviour, E-Commerce, Online groceries, Food sector, Convenience.

## 1. INTRODUÇÃO

As inovações digitais e tecnológicas têm vindo a revolucionar, não só a forma como as empresas operam e interagem com os seus clientes, como também o próprio comportamento do consumidor que revela uma mudança nas suas atitudes, preferências e tendências de consumo. Verifica-se ainda, que o digital apresenta uma grande influência no crescimento económico dos países, quer contribuindo para o crescimento do PIB, quer para o aumento da produtividade em diversos setores de atividade, já que contribui para a redução dos custos de produção e a criação de emprego. Tal poderá, assim, contribuir para o aumento do rendimento disponível das famílias e com isso permitir o aumento do consumo dos portugueses.

Dada influência da conjuntura económica no nível de consumo dos portugueses, torna-se essencial efetuar uma análise ao crescimento da economia portuguesa e das suas perspetivas de crescimento a médio e longo prazo. Segundo as estimativas divulgadas pelo Banco de Portugal [1] ("BdP"), prevê-se que a economia portuguesa continue a crescer até 2021, a um ritmo mais lento do que o registado nos anos anteriores, evidenciado por um aumento do PIB em 1,7% para 2019 face ao ano de 2018. No que se refere ao mercado de trabalho, antecipa-se um crescimento do emprego, uma vez que haverá um

[1] Banco de Portugal (2019) - "Boletim Económico de Março de 2019".

aumento da população ativa, devido ao progressivo aumento da idade mínima de acesso à reforma[2] e à diminuição do desemprego na sua generalidade[3].

Relativamente aos índices de consumo, prevê-se um aumento do consumo privado e um decréscimo do consumo público, assim como um maior crescimento nas importações comparativamente às exportações, o que implica um maior consumo de produtos externos (Banco de Portugal, 2019).

O consumidor tem vindo a alterar os seus padrões de consumo, o que é percetível pelo aumento do número de transações *online*, em consequência da introdução destas novas tecnologias no seu dia-a-dia. Esta tendência é justificada pelas vantagens associadas a este método de compra, como sejam uma maior comodidade, uma maior diversidade de produtos e serviços e um aumento da segurança e privacidade na utilização do mesmo.

Tendo em conta a elevada penetração da Internet e a mudança dos hábitos dos internautas portugueses, parece existir, de facto, uma oportunidade significativa para gerar valor neste mercado e incentivar a utilização deste método de compra - o *E-Commerce*. Este método revela-se essencial no setor alimentar, na medida em que permite otimizar o processo de compra dos consumidores portugueses, através da combinação de experiências entre o *online* e *offline*. Apesar do consumidor português se demonstrar reticente a este método de compras, poderá utilizar o canal *online* para realizar pesquisas de preços, consultar as características dos produtos, e até as promoções existentes no momento. Tal poderá permitir um maior planeamento das compras, com a elaboração de listas, que normalmente reduzem as compras por impulso. Além disso, este método de compras oferece aos consumidores a possibilidade de encomendar os seus bens alimentares a qualquer hora do dia, de uma forma conveniente e prática, uma vez que, para além da vasta variedade de produtos e marcas que se encontram disponíveis *online*, o consumidor tem ainda disponível diversos métodos de pagamento e horários de entrega mais adaptados ao seu dia-a-dia.

Apesar de alguns estudos apontarem para uma tendência de crescimento das compras *online* realizadas pelos portugueses (INE, 2018)[4], o setor das compras de hipermercado *online* (doravante designado "*online groceries")*, parece ser, ainda, pouco atrativo, principalmente para a geração designada pelos *baby boomers*[5]. Esta falta de atratividade pode estar relacionada, em parte, com o receio de que os alimentos entregues não apresentem a melhor qualidade, assim como pelos custos de entrega, pela ausência de produtos encomendados, ou pelos métodos de devolução ainda pouco práticos. Já para os *millenials*[6], geração que nasceu no mundo digital, este método de compras apresenta-se como mais conveniente e adaptado aos seus estilos de vida, dado que lhes permite ocupar o seu tempo livre com outras tarefas.

Em Portugal, os hipermercados que mais se destacam no setor *online* são o Continente *Online e o Jumbo*. Nesse sentido, os principais desafios para estes hipermercados deverão passar pela adoção de novas estratégias que alterem a perceção dos consumidores relativamente à compra de *online groceries*, uma vez que estes associam, muitas vezes, este método a produtos com pouca qualidade, a atrasos nas entregas e a problemas com trocas e devoluções. Assim sendo, procura-se compreender os motivos que levam o consumidor a optar pelo método tradicional de compras *offline* em detrimento das compras *online*.

Deste modo, o primeiro passo para o desenvolvimento deste novo mercado deverá passar por garantir uma maior complementaridade entre o método de compras tradicional ("*offline*") e este método ("*online*"). Os objetivos das empresas deverão, assim, englobar a utilização de estratégias *omnicanais*, compreendidas como estratégicas que permitem a interação entre estes dois métodos de compra, com o intuito de uniformizar os seus objetivos e procurar uma melhor experiência para o consumidor.

---

[2] Atualmente a idade mínima para a reforma é de 66 anos e 5 meses, tendo sofrido um aumento de 1 mês, face ao ano de 2018. Esse aumento da idade mínima para a reforma é justificado pelo aumento da esperança média de vida portuguesa. No entanto, a previsão para 2020 é que se mantenha a idade de acesso à pensão de velhice (Portaria n.º 50/2019 de 8 de fevereiro, 2019).

[3] De acordo com o relatório divulgado pela INE em março de 2019, intitulado de "Estimativas Mensais de Emprego e Desemprego", verifica-se um decréscimo da taxa de desemprego ao longo dos últimos anos.

[4] Segundo um inquérito realizado pelo INE (2018), em 2017 32% dos portugueses realizavam compras *online* e em 2018 essa percentagem aumentou para 37%.

[5] Os *Baby Boomers* representam a geração nascida entre 1946 e 1964. São caracterizados pela sua lealdade, e pelo interesse na construção de uma carreira sólida (Chakraborty & Balakrishnan, 2017).

[6] Millenialls – A geração *millenials* é considerada a geração dos "digitais-nativos". Segundo Frian e Mulyani (2018), esta geração cresceu com os avanços tecnológicos e desenvolvimento da *internet*, redes sociais e globalização. Caracterizam-se ainda pela procura de experiências e pela partilha de todos os momentos da sua vida (CH Business Consulting, 2017).

Tendo em conta o baixo crescimento das *online groceries* em Portugal, torna-se um desafio compreender como é que este novo método de compra está a revolucionar as próprias preferências dos consumidores. O objetivo desta dissertação é, assim, procurar traçar o perfil do consumidor *online* e identificar alguns dos fatores que mais influenciam a decisão de compra de *online groceries* em Portugal, utilizando para tal o modelo de regressão logística múltiplo.

O artigo está organizado como se segue. No segundo capítulo, procura-se evidenciar as principais alterações que se têm feito sentir ao nível da tecnologia digital e o seu impacto no comportamento do consumidor. No segundo capítulo será abordado o tema das *online groceries*, através de uma análise ao mercado americano e europeu. Nesse capítulo é ainda analisado o mercado português, procurando identificar o estado deste setor em Portugal. No quinto capítulo é definida a metodologia utilizada, a amostra em estudo e os procedimentos adotados na recolha, a análise dos dados obtidos, o modelo estatístico utilizado e as hipóteses de investigação. No último capítulo, serão apresentados os resultados do modelo estatístico utilizado, seguido de algumas conclusões retiradas com base nesses resultados. Por fim, será efetuada uma conclusão geral do tema e serão apresentadas algumas sugestões para futuros estudos a realizar sobre as *online groceries* em Portugal.

## 2. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DIGITAL

É inegável o impacto da transformação digital no comportamento do consumidor, pelo que se torna essencial analisar como é que este se comporta, e como é que as empresas podem tirar partido das novas preferências e tendências de consumo, para se diferenciarem num mercado cada vez mais competitivo. Assim sendo, ao longo deste capítulo será efetuada uma pequena análise ao contexto económico português, à forma como a tecnologia e a *internet* têm alterado o modo de interação entre as empresas e os consumidores, e, por fim, como é que as empresas se podem adaptar a este novo meio.

### 2.1 A ECONOMIA DIGITAL E AS IMPLICAÇÕES NO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Fruto do progressivo desenvolvimento tecnológico, encontramo-nos atualmente na quarta revolução industrial[7], o que promete alterar por completo a maneira como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos (Schwab, 2017). Esta nova era engloba todos os grandes avanços tecnológicos recentes, tais como a Inteligência Artificial ("IA"), a *Internet* das Coisas[8] ("IoT"), a robótica, a nanotecnologia, as impressões 3D, entre outros, que estão a revolucionar por completo o mundo em que vivemos.

Embora esta "economia digital" represente uma grande oportunidade para algumas empresas, contribui para a estagnação de outras, dado que a adaptação a esta "era digital" implica mudanças profundas nos processos de alguns sectores de atividade. Assim, as empresas que não se predispuserem a esta mudança, correm sérios riscos de perder uma grande quota de mercado, ou mesmo entrar em insolvência, pois o futuro será caracterizado pela híper-conectividade entre as pessoas, organizações e máquinas, originado pelo progresso da *internet* e da tecnologia.

No contexto português, de acordo com um estudo divulgado pela *Boston Consulting Group ("BCG*") em 2018 sobre "*o impacto do digital na economia portuguesa*", estima-se que as oportunidades e o impacto gerado pelo digital são transversais aos mais importantes setores de atividade do país: turismo, retalho, banca, entre outros. Este estudo, realizado em 2018, indica ainda que, as receitas no setor do turismo e do retalho ascenderam a 16,8 mil milhões de euros, como consequência dos recentes desenvolvimentos neste método de compra (*BCG*, 2018).

Assim sendo, um dos principais desafios enfrentados pelo marketing, nesta nova era digital, traduz-se na adoção de estratégias que procurem satisfazer as necessidades de um novo grupo de consumidores, tendo em conta que as suas exigências e a informação a que têm acesso são cada vez mais importantes no processo de compra.

[7] A quarta revolução industrial é caracterizada pela fusão de tecnologias e integração de informações para automatizar diversos processos. Esta revolução assume-se importante quer para as empresas, na otimização de processos e aumento da eficiência, como para os consumidores, na melhoria do serviço prestado, e na conveniência proporcionada (Schwab, 2017).

[8] A IoT, também designada como *internet* de todas as coisas, pode ser descrita como "a relação entre coisas e pessoas que se torna possível por meio de várias plataformas e tecnologias conectadas" (Schwab, 2017).

## 2.2 O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR *OFFLINE* E *ONLINE*

A introdução destas novas tecnologias, aliada à criação de inúmeros serviços e produtos, facilitam a tomada de decisão do consumidor e alteram os seus padrões de consumo. As alterações do comportamento do consumidor face às novas tecnologias são cada vez mais estudadas pelas empresas, como forma de antever os seus comportamentos e preferências. Alguns autores[9] indicam que estas alterações são influenciadas por fatores macro ambientais, pelas características sociodemográficas dos consumidores e pela sua atitude face às novas tecnologias, que influenciam todo o processo de compra *online* (intenção de compra, decisão de compra, compra e pós-compra).

Assim, e dado o crescente interesse por parte dos consumidores portugueses nas compras *online*, torna-se relevante efetuar uma análise destes dois meios, como forma de identificar os potenciais clientes para cada uma das plataformas, assim como impulsionar a integração entre o *online* e o *offline* das cadeias de distribuição, proporcionando diversos tipos de experiência ao consumidor, tais como a compra *online* e a recolha em lojas físicas. É, assim, cada vez mais importante apostar em estratégias de marketing que combinem a interação *online* e *offline* entre as empresas e os consumidores, pois só assim será possível fidelizar o cliente ao ponto de o mesmo recomendar e partilhar com familiares e amigos o produto e/ou serviço oferecido pela empresa.

Atualmente, o processo de compra pode ser feito de várias formas, no que respeita ao mundo *offline* e *online*. O cliente tem a opção de consultar o preço e características dos produtos *online* e fazer a compra *offline*, experimentar produtos em lojas físicas e fazer a compra *online* (no caso em que as lojas *online* apresentam descontos adicionais) ou optar pelo processo de compra *online*.

Na maioria dos casos, o consumidor primeiro realiza uma pesquisa *online*, para depois fazer a sua compra em lojas físicas (Kowalczuk, 2018). Uma das razões para tal poder acontecer, resulta da possibilidade de o cliente poder comparar as características e preços dos produtos desejados no *website* das respetivas marcas, o que pode facilitar a decisão final sobre qual o produto ou serviço a adquirir.

No entanto, a falta do contacto humano, que ainda não se consegue reproduzir nas lojas virtuais, torna a opção de compra em lojas físicas mais atrativa para o consumidor, principalmente para o consumidor sénior, que apresenta uma certa relutância nestes novos processos de compra digitais. Por essa razão, no caso das *online groceries*, verifica-se uma forte tendência por parte dos consumidores na compra de bens não perecíveis[10], por não implicarem tantos riscos na qualidade percebida como os bens perecíveis, que são percebidos de forma diferente por parte dos consumidores.

## 2.3 O CONSUMIDOR DIGITAL

O progresso digital tem influência no comportamento do consumidor, pelo que se torna interessante fazer uma análise a estes novos consumidores digitais, caracterizados como consumidores cada vez mais conectados, informados, conscientes, independentes, menos impulsivos, e difíceis de impressionar. Para além disso, existe atualmente uma crescente preocupação com o bem-estar animal, e com a sustentabilidade em termos ambientais e ecológicos, destacando-se, por exemplo, uma forte preocupação e sensibilização para a redução do plástico[11]. Esta preocupação com o consumo sustentável deve ser tida em conta pelas empresas no fabrico dos seus produtos ou no fornecimento dos seus serviços, na medida em que representará um fator diferenciador e inovador, que permitirá o crescimento das suas vendas, nem que seja por um curto período de tempo.

Por outro lado, este novo consumidor valoriza cada vez mais as compras de conveniência, uma vez que a aquisição deste género de produtos ou serviços lhe permite poupar tempo e energia. Assim, é possível denotar, por parte dos *millenials*, a procura por novos padrões e formas de consumo, tais como novos métodos de transporte (trotinetes e bicicletas elétricas[12]), novos métodos de pagamento (*MBWAY*, *Revolut*),

---

9 Diversos estudos realizados pelos autores Davis, Smith, e Lang (2017), por Singh (2018), por Chawla *et al.*, (2015), entre outros.

10 Entende-se por bens não perecíveis, os bens de consistência seca e de fácil armazenamento, tais como massas, cereais, café, sal.

11 Como exemplo de medidas que reduzem o uso de plástico, temos a substituição das palhinhas de plástico por palhinhas de papel, o uso de escovas de dentes feitas em bambu, o uso de sacos de algodão em detrimento dos sacos de plástico, entre outros.

12 Só em Lisboa, em 2018, apareceram 4 marcas para este nicho de mercado.

novos métodos de hospedagem (*Airbnb, CouchSurfing),* algumas inovações em métodos tradicionais (prescrição de receitas em formato digital), entre outros.
Atendendo ao facto de que este novo consumidor tem acesso a uma maior quantidade e qualidade de informação, comparativamente às décadas passadas, é possível verificar que o seu nível de exigência e sensibilidade ao preço também se têm alterado (Cebollada *et al.,* 2019).

À medida que os consumidores se tornam mais conectados, verifica-se um aumento da partilha e discussão das suas experiências e perspetivas sobre os produtos, serviços e marcas nas plataformas digitais, o que revela o aumento da influência das redes sociais. Os consumidores atuais têm, desta forma, a capacidade de influenciar positiva ou negativamente outros potenciais clientes. Fazem-no através dos *reviews* ou *posts* nas redes sociais - *Youtube, Instagram, Facebook, Twitter,* ou noutras plataformas digitais com impacto semelhante - *Tripadvisor, Zoomato, Yelp,* Deco Proteste, entre outros. Assim, os consumidores desempenham um papel cada vez mais importante no mercado, dado que a sua opinião pode afetar outros consumidores no momento da escolha graças à "proximidade" criada pela partilha de experiências *online*[13].

O consumidor tem, atualmente, um contacto direto com as marcas, através das redes sociais e *websites*, que lhe permite manter-se atualizado quanto às tendências e novidades das marcas. Segundo um estudo efetuado pela *Salesforce Research*[14] em 2018, 43% dos inquiridos indicaram que utilizam as redes sociais para expressarem a sua opinião sobre as marcas e produtos que utilizam[15].

Assim, de acordo com este estudo, foi possível concluir que devido ao *feedback* positivo gerado por alguns consumidores, 71% dos inquiridos admitiu que está mais predisposto a comprar produtos que têm uma avaliação positiva *online*. Isto significa que, sem nos apercebermos, o comportamento das outras pessoas influencia as nossas opções, preferências e gostos. Gera-se assim uma oportunidade para as empresas promoverem os seus produtos e serviços, através da utilização da nova técnica de promoção de marketing, os *influencers*[16].

O consumidor digital utiliza, ainda, a *internet* como método de pesquisa de informações sobre o produto, preços e características, fazendo uma comparação entre várias marcas e vendedores, para garantir que está a tomar a melhor decisão de compra. Esta tendência de pesquisa pode ser explicada pelo aumento de plataformas que permitem comparar preços (*KuantoKusta, Momondo*) e pelo aumento do número de plataformas de avaliação de experiências (*TripAdvisor, Zoomato, IMDB*). Quando o consumidor se dirige a uma empresa, houve já todo um processo de pesquisa, e apresentando o consumidor, por vezes, um maior conhecimento do produto ou serviço que o próprio vendedor, o que se pode tornar um desafio para as lojas físicas. No que se refere às *online groceries*, existem também alguns sites, como por exemplo, o *KuantoKusta,* que permitem ao consumidor identificar qual o supermercado mais económico, tendo em consideração a lista de compras do cliente.

Nesta nova era, verifica-se ainda um aumento da expectativa do consumidor que, cada vez mais, valoriza a experiência de compra proporcionada pelas marcas. Segundo o mesmo estudo (*Salesforce, 2018*), 57% dos consumidores deixaram de comprar produtos de uma determinada marca, pelo facto de que uma marca concorrente proporcionava uma melhor experiência. Parece, assim, poder concluir-se que o consumidor atual é mais fiel a boas experiências do que às próprias marcas e não se importam de pagar mais para poder obter uma melhor experiência.

O consumidor atual é cada vez mais exigente, o que faz com que, independentemente da plataforma de contacto ou meio de compra, procure o mesmo tipo de experiência e qualidade nos serviços prestados pelas marcas. Isto faz com que as empresas tenham de repensar as suas estratégias, como forma de garantir a

13 Exemplo da *Prozis* que, no seu lançamento, associou-se a várias figuras públicas que recomendavam os seus produtos nas redes sociais. Esta medida fez com que a curiosidade em experimentar esses produtos aumentasse, conduzindo ao aumento exponencial das suas vendas.

14 *SalesForce Research* (2018) - "*State of the Connected Customer*".

15 Dentro deste grupo de consumidores (43%), é ainda possível subdividir as respostas em duas categorias: as que partilham as suas más experiências com os outros (62%) e as que partilham *reviews* positivas (72%) (*SalesForce Research*, 2018).

16 Os *influencers* caracterizam-se por indivíduos que utilizam as redes sociais para expressar a sua opinião e influenciar a opinião dos seus seguidores. As marcas valorizam cada vez mais este meio de promoção, utilizando algumas *influencers* para a promoção e divulgação de novos produtos, através de algumas redes sociais (*Youtube, Instagram, Facebook*).

unificação destas experiências, por exemplo, através da alteração de uma estratégia multicanal[17] para uma estratégia *omnicanal*[18] cada vez mais aplicada pelas empresas digitais (*BCG*, 2018).
Outra grande mudança que se tem vindo a sentir nesta transformação digital é a necessidade do imediatismo da resposta por parte dos consumidores. Um estudo realizado pela consultora *Spider Marketing* em 2016, demonstra que as expectativas, em termos de tempo de resposta estão a aumentar, especialmente quando o contacto é feito através das redes sociais das marcas. Segundo o mesmo estudo, 47% dos consumidores espera obter uma resposta no prazo máximo de 1h e 84% dos consumidores não estão dispostos a esperar mais do que um dia por uma resposta da marca. Dada a forte presença dos consumidores portugueses nas plataformas móveis e de *social media*, os resultados do estudo indicam, ainda, que metade dos consumidores estão dispostos a publicar comentários depreciativos nas redes sociais, caso a sua experiência com uma determinada marca não corresponda ao esperado (*Spider Marketing*, 2016).

## 2.4 AS TENDÊNCIAS DE CONSUMO NO SETOR ALIMENTAR EM PORTUGAL

Ao longo dos últimos anos, os hábitos de consumo dos portugueses têm-se alterado, fruto de mudanças socioeconómicas e tecnológicas sentidas em Portugal, assim como por toda a Europa. Neste momento, Portugal depara-se com lento crescimento económico, o que influencia diretamente a variação do poder de compra dos portugueses.

Segundo um estudo[19] realizado pela *Deloitte* (2017), o rendimento disponível das famílias portuguesas atravessou por um período de instabilidade nos últimos anos, o que contribuiu negativamente para a sua propensão ao consumo. Contudo, de acordo com o BdP[20], é expectável que o consumo privado cresça 2,7% em 2019, o que permitirá um aumento do rendimento disponível real das famílias, contrariamente à tendência que se verificou até 2017. Este crescimento deve-se ao aumento do emprego e dos salários nominais[21], assim como à atribuição de um novo limite para o salário mínimo em 2019 (600€), que também será acompanhada por uma relativa estabilidade dos preços, de acordo com a mesma previsão (*Deloitte*, 2017).

Assim, o lento crescimento verificado no consumo das famílias portuguesas, até 2018, parece justificar a tendência crescente dos portugueses em optar pela compra de produtos em promoção. Os dados fornecidos pelo estudo "*Winning into the promo jungle*", divulgado pela Nielsen em 2018, indicam que Portugal é o quarto país da Europa em que as promoções têm um maior peso, sendo que, mais de metade das vendas de grande consumo são realizadas em promoção, o que permite concluir que as compras dos portugueses têm sido direcionadas para os artigos e marcas que se encontram a um preço reduzido.

Contudo, apesar da existência de promoções se revelar muito importante na decisão de compra dos portugueses, existem outros fatores que influenciam a sua decisão de compra. O consumidor valoriza, igualmente, a qualidade dos produtos frescos, a conveniência de poder efetuar as suas compras 24/7 por semana, em qualquer lugar e através de qualquer dispositivo (computador, *tablet*, telemóvel), a variedade dos produtos e marcas, entre outros atributos. Em Portugal, existe uma tendência crescente para o consumo de produtos biológicos, que beneficiam a saúde e o bem-estar. Assim, de acordo com o estudo da *Deloitte (2017)*, referido anteriormente, é possível verificar que 70% dos consumidores *online* procuram uma alimentação saudável, sendo que dois terços dos inquiridos se mostram dispostos a pagar mais, caso a qualidade do produto seja melhor.

Apesar do aumento da frequência de compras em hipermercados por parte dos portugueses, de acordo com o estudo divulgado pela *Centromarca* em 2017, o mesmo não se traduz num aumento da despesa em bens alimentares. Tem, mesmo, vindo a verificar-se uma descida do valor despendido por agregado familiar, o que

17 As estratégias multicanais representam as estratégias independentes utilizadas pelas empresas para os diferentes canais *online* e *offline*. Esta estratégia tem sido cada vez menos aplicada pelas empresas, que se apercebem que, cada vez mais, as estratégias devem assumir-se globais e indissociáveis.

18 As estratégias *omnicanais* cuja interação entre os diferentes canais é controlada e utilizada para a conversão de vendas, encarada na perspetiva da empresa (ou do consumidor) e não do canal.

19 *Deloitte* (2017) - "*Have you met the new consumer*".

20 Banco de Portugal – *"Boletim Económico de Março de 2019".*

21 Segundo dados recolhidos pelo INE, entre abril de 2017 e abril de 2018, mais de 2,2 milhões de trabalhadores tiveram um aumento salarial de cerca de 4,3%.

pode, em parte, ser explicado pela preferência das famílias portuguesas pelas marcas de distribuição[22] (*Centromarca*, 2017).

Entre os hipermercados analisados neste estudo, o *Lidl*, o *Aldi* e a *Auchan* são as insígnias de marca branca que mais atraem novos compradores, verificando-se a preferência por produtos como a carne fresca, artigos de papel, a charcutaria e artigos de beleza e higiene (*Centromarca*, 2017). Verifica-se, assim, uma mudança na perceção dos consumidores quanto às marcas de distribuição, uma vez que estas eram anteriormente caracterizadas pelo seu baixo preço e fraca qualidade, e estavam, especialmente, direcionadas para classes com poder de compra inferior (Tito, 2015). Neste momento, a compra das marcas brancas está fortemente ligada aos seus preços competitivos e à aposta por parte das superfícies comerciais na qualidade[23] dos seus produtos, o que as tornam cada vez mais atrativas para os consumidoresNo primeiro semestre de 2018, o canal *online* conquistou 42 mil novos compradores[24], o que nos leva a crer que, apesar do *online* ainda representar uma pequena fração do mercado alimentar em Portugal, começa a gerar mais interesse por parte dos consumidores.

Segundo os dados recolhidos pela Deco Proteste, relativamente às compras de *online groceries*, foi possível concluir que o consumidor *online* tem uma menor preferência pelas marcas brancas, sendo que o gasto médio por compra é de 54,01€, enquanto que o valor médio das compras *offline* é 45% inferior. Esta diferença pode estar relacionada com a redução da periodicidade da compra *online* e pela necessidade de encomendar produtos em maior quantidade para compensar o preço suportado na entrega, que em alguns hipermercados, pode ascender aos 10€.

No que se refere às *online groceries*, destacam-se os estudos sobre a influência das características pessoais (como a idade, o nível de educação e o rendimento) dos consumidores na decisão de compra, os estudos sobre a influência das características sociodemográficas (características do agregado familiar), os estudos[25] sobre a conveniência, e ainda alguns estudos mais específicos sobre a influência do género na decisão de compra *online* (Ling & Yazdanifard, 2014; Firstinsight, 2019). Estas características foram analisadas individualmente, durante muitos anos, o que fez com que os resultados não demonstrassem um panorama real sobre a sua influência na motivação da compra *online*. No estudo realizado por Arts *et al.* (2011), verificou-se que um agregado familiar constituído por dois jovens, com um nível de educação elevado, teria uma maior probabilidade de passar a fazer as suas compras de bens alimentares *online*. As conclusões deste estudo demonstraram a existência de uma maior predisposição para a compra *online* quando os consumidores são mais jovens (idade inferior a 45 anos) e apresentam um elevado nível de educação e de rendimento.

No entanto, o estudo anterior avalia única, e exclusivamente, as características individuais do consumidor, o que pode dificultar a discussão e análise dos resultados, já que a motivação para o fazer pode ser influenciada, também, por outros fatores. Se por exemplo, esses consumidores trabalharem em regime de *part-time* terão mais tempo livre para ir ao supermercado, o que faz com que os resultados anteriores não sejam totalmente corretos.

Esta controvérsia associada aos resultados obtidos, originou a necessidade de realizar novos estudos que permitissem combinar estes fatores, evidenciando as diferenças de atitude entre os consumidores dos métodos de compras *online* e *offline* (Droogenbroeck & Hove, 2017) . Deste modo, é possível efetuar uma clara distinção, tanto no que se refere às características sociodemográficas de cada tipo de consumidor *(online* e *offline*), como aos motivos que levam os consumidores a optar por um método de compra em detrimento do outro.

Uma das conclusões retiradas por Harris (2018), foi que a sensibilidade ao preço diminui para os clientes que efetuam compras em hipermercados *online*. Verifica-se assim, que a análise ao perfil do consumidor *online* é extremamente útil para o setor em estudo, na medida em que permite identificar quais as razões e fatores que tornam a escolha do *online* mais atrativa aos olhos dos consumidores.

[22] Também conhecidas como "marcas brancas" ou marcas próprias de cada superfície comercial.

[23] Como consequência desta tendência, os hipermercados apostam cada vez mais na qualidade e diversidade dos seus produtos de distribuição.

[24] De acordo com um inquérito realizado pela Deco Proteste a 4500 pessoas, em 2018.

[25] Tais como o estudo desenvolvido por Duarte, Silva e Ferreira, (2018) ou o estudo realizado por Prasad e Raghu, (2018).

## 3. *E-COMMERCE*

### 3.1 O *E-COMMERCE*

O *E-Commerce*[26] surge como consequência da evolução da *internet*, que ao longo dos últimos anos tem desempenhado um importante papel no acesso e na partilha de informação. Esta evolução permitiu a utilização da *internet* como um canal de venda, possibilitando a interação direta entre o comprador e o vendedor. Assim, é possível afirmar que a *internet* teve, e continua a ter, um impacto superior às duas revoluções industriais anteriores[27], uma vez que para além do aumento da produtividade e eficiência a nível económico, tem permitido a redução dos custos das operações logísticas e a criação de novos empregos, influenciando os estilos de vida das pessoas e a forma como socializam (Schwab, 2017). Fruto desta revolução digital, têm ocorrido mudanças significativas em todos os setores económicos, que consequentemente têm gerado significativas alterações nos métodos de compra utilizados pelos consumidores, tal como a compra *online*.

O *E-Commerce* é descrito como o processo de compra, venda, transferência ou troca de produtos, serviços e/ou informação através da *internet*, que ocorrem entre comprador e vendedor (Turban *et al.*, 2018). Contudo, estas são apenas algumas das finalidades do *E-Commerce*, uma vez que este fenómeno também deve incluir todo o processo de pré-venda e pós-venda em toda a cadeia de valor, assim como a relação comercial entre os agentes económicos e a estrutura de mercado (Chaffey, 2009).

A evolução do *E-Commerce* na Europa permite concluir que os países da Europa Ocidental continuam a dominar o mercado do *E-Commerce* desta região, representando cerca de 68% do volume de negócios total (*Euro Commerce*, 2018). De acordo com o mesmo estudo, o Reino Unido destaca-se neste mercado com um volume de negócios de cerca de 178 mil milhões de euros, seguido pela França (93,2 mil milhões de euros) e pela Alemanha (93 mil milhões de euros).

Segundo um estudo realizado pela Nielsen[28] em 2018, as vendas globais *online* em 2017 representaram 10,2% do total de vendas dos retalhistas, sendo expectável que em 2021 atinjam os 17,5%. Este estudo analisa, igualmente, as categorias mais compradas pelos inquiridos, sendo destacados a moda (61%), as viagens (59%), os livros e música (49%), os equipamentos eletrónicos (47%) e os bilhetes para eventos (45%). Por fim, também foi possível concluir que existe uma maior tendência para as compras *cross-boarder*[29], uma vez que as compras são maioritariamente realizadas em *sites* como a *Amazon* (25%), o *Alibaba/Aliexpress* (14%), o *eBay* (8%), a *Wish* (8%), entre outros (Nielsen, 2018). A *Amazon* apresenta-se como a principal responsável pelo crescimento do *E-Commerce* na Europa, contando com mais de 20 anos de experiência neste setor, e procura cada vez mais diversificar os seus serviços, como por exemplo através da aquisição em 2017 da cadeia *Whole Foods*[30], que permitiu a sua entrada no mercado das *online groceries*.

As *online groceries* correspondem a um tipo de *E-Commerce*, que se caracteriza como uma operação *Business to Consumer* ("B2C"), que permite aos consumidores a possibilidade de pesquisar produtos e marcas, comparar preços e comprar bens alimentares *online*. Esta transação é efetuada diretamente entre o hipermercado e o consumidor, o que proporciona diversos benefícios para ambas as partes, tais como a acessibilidade em qualquer parte do país, o contacto direto entre o hipermercado e o consumidor, a adesão a diferentes meios de pagamento e a escolha de um horário de entrega.

Por outro lado, é igualmente importante destacar o *Mobile Commerce*, outro sector do *E-Commerce*, que resulta da dependência das pessoas na utilização do seu telemóvel. Apesar de ser relativamente recente, o seu

---

[26] O termo *E-Commerce* é muitas vezes confundido com o termo E-Business, pelo que se torna essencial distinguir estes dois conceitos. Por um lado, o *E-Commerce* permite a compra e venda de produtos e serviços *online*, enquanto o E-Business caracteriza-se por ser um método de transação mais complexo, pois engloba análises de mercados, análises de investimentos, a interação com os *stakeholders*, assim como uma análise macroeconómica detalhada.

[27] A primeira revolução industrial ocorreu entre 1760 e 1840, e deu início à produção mecânica. A segunda revolução industrial, que começou no século XIX, prolongou-se para o século XX e tornou possível a produção em massa, proporcionada pelo advento da eletricidade e da linha de montagem. A terceira revolução industrial, começou no ano de 1960 e é marcado pela revolução digital (Schwab, 2017).

[28] Estudo intitulado por "*Connected Commerce*" (Nielsen, 2018).

[29] Compras realizadas fora das fronteiras do mercado Europeu.

[30] Os principais objetivos da Amazon com esta aquisição foram os de aproveitar o posicionamento da *Whole Foods* no mercado, o *know-how* e os espaços físicos como pontos de distribuição e possível recolha de encomendas por parte dos consumidores.

rápido crescimento e as suas inúmeras potencialidades tornaram-no em uma área atrativa para pesquisa (Delic *et al.*, 2017). Quanto às suas principais vantagens, destaca-se o facto de os seus utilizadores poderem realizar compras em tempo real, através dos dispositivos móveis, e poderem ter acesso a produtos e serviços de qualquer parte do mundo, o que o torna um meio de comércio muito atrativo.

Segundo um estudo realizado pela *DPD Group*[31] em 2018, 54% dos inquiridos utilizavam *Apps* e *browsers* na compra *online*, 27% utilizam apenas o browser e 19% utilizam apenas as aplicações ("*apps*"). Neste sentido, alguns hipermercados portugueses tiveram a necessidade de criar "*apps*" que permitissem consultar promoções e produtos, criar listas de compras e realizar as suas compras de uma forma mais simples (como seja a *app* Continente e a *app* Jumbo).

Estas tendências resultam da própria evolução do *E-Commerce* em Portugal, que devido ao significativo aumento do número de utilizadores digitais nos últimos anos e às inovações tecnológicas recentes, permitiram alterar tanto o comportamento dos consumidores, como a interação entre as empresas e os seus *stakeholders* (*DPD Group*, 2017).

No que diz respeito à utilização da *Internet* em Portugal, e segundo um estudo realizado em 2017 pela Associação da Economia Digital ("ACEPI"), a percentagem de portugueses que utilizavam a *internet* nesse mesmo ano era de 73%, estimando-se que em 2025 essa utilização ascenda a 91% da população, o que demonstra que a utilização da *internet* será cada vez mais transversal a qualquer geração. Quanto ao nível de compradores *online*, regista-se, igualmente, um crescimento ao longo dos últimos anos, prevendo-se que, em 2025, 59% da população portuguesa efetue compras *online*. Ainda segundo o mesmo estudo, 85% dos portugueses que compram *online* já o fizeram em *websites* internacionais (*cross-boarder*), destacando-se o *AliExpress* como o *website* mais utilizado pelos portugueses (ACEPI, 2017).

Entre os produtos mais comprados *online* pelos consumidores portugueses, destacam-se o vestuário e acessórios de moda (49,6%), os equipamentos móveis e acessórios (47,8%), os equipamentos informáticos (35,1%), os livros (30,6%), a perfumaria e cosmética (26,0%), os eletrodomésticos (13,9%), os brinquedos (12,2%), os bens alimentares (11,8%) e por fim, os filmes e *softwares* (8,5%). Segundo o mesmo estudo divulgado pela ACEPI, os serviços mais procurados *online* são os jogos *online* (18,4%),as *mobile apps (*15,2%), o *software* (13,5%), a música *online*[32] (11,6%), os *ebooks* (9,8%), a formação *online* (8,7%), os jornais e revistas digitais (7,5%) e os vídeos *online* ou plataformas de *streaming* (7,3%).

É possível confirmar através de outras fontes[33], que o *E-Commerce* tem tido um grande crescimento em Portugal. De acordo com o estudo "*E-Commerce Report*" divulgado pelos Correios de Portugal ("CTT") em 2018, os consumidores *online* têm a intenção de fazer compras *online* com maior regularidade, verificando-se a forte tendência para o aumento da quantidade de produtos comprados e o valor gasto. Este aumento poderá ser explicado pela conveniência proporcionada por este método de compras, tais como os preços mais competitivos e melhores campanhas, o aumento da confiança e segurança neste género de transação, entre outras (CTT, 2018).

De acordo com o mesmo estudo (CTT, 2018) o computador continua a ser o meio predileto para a concretização das compras *online,* embora os *smartphones* tenham apresentado um grande crescimento em 2018, uma vez que quatro em cada dez portugueses efetuou compras *online* através dos mesmos. Relativamente aos métodos de pagamento utilizados, destaca-se a forte preferência por meios de pagamento que assegurem a confidencialidade dos dados pessoais, tais como o pagamento por referência Multibanco e o pagamento por *Paypal*, escolhido por cinco em cada dez portugueses. Assim, a utilização do método de pagamento por cartão de crédito (como por exemplo o *Visa/Mastercard*) continua a ser reduzida, o que demonstra a insegurança que os portugueses ainda têm relativamente a este método, muitas vezes definido como perigoso, dado estar associado às fraudes e roubos *online* (CTT, 2018).

Contudo, apesar de terem sido criadas todas as condições para que este mercado proporcione valor, tanto para aos consumidores como para as empresas, denota-se ainda um receio por parte do tecido empresarial português nesta transformação digital. Segundo o estudo efetuado pela *Boston Consulting Group* ("*BCG*") em 2018, o fraco investimento dos retalhistas nacionais nestes canais de venda, a ausência de métodos de

31 *DPD Group* - Grupo detentor da transportadora Chronopost.

32 Como por exemplo a *Spotify* e o *iTunes*.

33 Diversos estudos realizados pelos CTT (2018) – "*E-Commerce report*" e pela *BCG* (2018) – "*O impacto do digital na economia portuguesa*".

pagamento e métodos de entrega eficazes bem como a iliteracia digital, por parte dos consumidores portugueses, podem estar na origem do crescimento, aquém do expectável, deste mercado em Portugal, comparativamente a outros países Europeus (*BCG*, 2018).

### 3.2 OS BENEFÍCIOS DO *E-COMMERCE*

O *E-Commerce* proporciona inúmeras oportunidades e vantagens, tanto para as empresas, como para os consumidores. Relativamente às vantagens para as empresas, o EC permite o acesso a mercados internacionais e a outros segmentos ou nichos de mercado, o que possibilita, não só uma maior facilidade na angariação de clientes, como solidificar a sua posição no mercado, através do aumento das vendas (acesso a novos canais de distribuição), de uma maior qualidade dos produtos/serviços fornecidos ou da obtenção de melhores margens de lucro[34].

Os retalhistas beneficiam ainda com o *E-Commerce Business to Business* ("*B2B*")[35], uma vez que este método de transação permite tanto a redução dos custos de armazenamento e redução do número de lojas físicas, como a criação de um relacionamento de proximidade com os seus clientes (Isaías *et al.*, 2017). Como consequência, o *E-Commerce* proporciona às *startups e* pequenas e médias empresas *("*PME's*")* a possibilidade de alcançar com maior facilidade os mercados globais, o que lhes permite competir em mercados dominados pelas grandes empresas[36] (Manzoor, 2010).

Do ponto de vista dos consumidores, são inúmeros os estudos[37] que demonstram que a conveniência parece ser um dos principais fatores que contribui para o aumento das compras *online*. Esta conveniência está associada a diversos fatores, tais como: redução do tempo gasto em compras, a facilidade de pesquisa dos produtos e serviços, a diversidade de produtos e serviços e preços competitivos. No entanto, o principal fator resulta da possibilidade de ter uma loja *online* aberta 24h por dia, 7 dias por semana, o que permite que o consumidor não esteja restrito aos horários convencionais das lojas física e possa comprar produtos alimentares em qualquer lugar, através de dispositivos móveis, evitando o stress em deslocações, as filas intermináveis de supermercado ao final do dia e as compras por impulso.

Outro fator determinante para os consumidores no momento de compra é a diversidade de métodos de entrega disponibilizados pelas lojas *online*, destacando-se, de forma considerável, a entrega ao domicílio[38]. Contudo, os consumidores demonstram-se cada vez mais dispostos em utilizar outros métodos de entrega, uma vez que existe uma crescente tendência para a entrega nos locais de trabalho, a recolha em lojas físicas[39] e a opção de *drive-through*[40]. Assim, o cliente pode ajustar a entrega da compra ao horário mais conveniente para si.

Adicionalmente, outro benefício para os consumidores resulta da possibilidade de comparar preços e produtos de diferentes marcas e diferentes superfícies comerciais, podendo analisar as características de cada produto especificadas no *website*[41]. Além disso, as lojas *online* proporcionam, por norma, descontos ou códigos promocionais exclusivos para as compras *online*, o que pode ser visto como outra vantagem para os clientes.

Por fim, a diversidade de métodos de pagamento atualmente disponíveis nas lojas *online*, garante uma maior segurança no ato da compra. O consumidor pode optar por utilizar o cartão de débito ou crédito, ou ainda outras formas de pagamento mais seguras como o *Paypal* e o *MBWAY*, sendo que em alguns casos, o cliente

34 Muitas vezes associadas às reduções dos custos ou à implementação de novos métodos de produção.

35 Referem-se às transações comerciais realizadas entre empresas. "Venda de um bem ou serviço por uma empresa a outra empresa" (Isaías *et al.*, 2017:59).

36 Isto porque, tradicionalmente, as pequenas empresas não têm penetração no mercado suficiente para atingir determinados mercados, ou por falta de capital e outros recursos, ou mesmo pelo monopólio criado pelos *big players*.

37 Diversos estudos realizados pelos autores Droogenbroeck e Hove (2017), Seitz *et al.* (2017), Singh (2018) e Changchit *et al.* (2019), entre outros.

38 De acordo com o estudo anteriormente referido, realizado pela *DPD Group* em 2018, 75% dos portugueses optam pela entrega em casa.

39 Este método de entregas combina o *offline* e o *online*, o que se traduz nas estratégias das empresas cada vez mais assentes *na omnicanalidade.*

40 *Drive through* – Método de recolha em que o cliente não necessita de sair do carro para fazer o levantamento das suas compras.

41 Por exemplo, utilizar o *site KuantoKusta*.

pode optar ainda pelo envio à cobrança. Esta diversidade de meios de pagamentos oferece ao consumidor um leque de opções que lhe permite escolher o meio que lhe transmite mais confiança, eliminando assim os riscos de fraude.

### 3.3 AS LIMITAÇÕES E BARREIRAS AO *E-COMMERCE*

A Internet parece, ainda, gerar um grau de incerteza associado ao risco percebido neste método de compras. Apesar de os consumidores identificarem cada vez mais benefícios neste método de compras, estes continuam a identificar alguns riscos associados às compras efetuadas em hipermercados *online*, quando comparado com a compra em lojas físicas (Mamman *et al.*, 2015). Neste sentido, ao longo dos últimos anos têm sido realizados alguns estudos[42] que sugerem que o risco percebido pelos consumidores se assume como uma barreira na intenção de compra *online*, principalmente quando nos referimos a consumidores inexperientes, sendo que estes estudos procuram encontrar uma forma de identificar as possibilidades existentes para a minimização desses riscos. Dada a importância do risco percebido na intenção de compra, Soopramanien (2011) defende que existe uma relação positiva entre o risco percebido e a intenção de voltar a comprar os seus bens alimentares *online*.
Segundo Yang *et al. (2015*), o risco percebido também engloba o risco financeiro[43], fortemente associado aos métodos de pagamento e à desconfiança por parte dos consumidores em fornecer os seus dados pessoais em plataformas digitais. Este medo está relacionado com o risco de fraude ou roubo de identidade, mostrando-se como o principal fator que parece inibir os consumidores de efetuarem compras *online*.

Para Kaur e Quareshi (2015), além do problema da falta de segurança nos métodos de pagamento, também é possível referir como riscos, a dúvida na qualidade e frescura dos alimentos, a fraca informação sobre as características dos produtos e a falta de atratividade dos *websites*.

No que se refere às barreiras associadas à compra de *online groceries*, salienta-se ainda a relutância dos clientes em comprar bens consumíveis. A principal barreira identificada pelos consumidores na compra deste tipo de bens parece ser a incapacidade de escolha e a incerteza sobre a qualidade e frescura dos alimentos. De acordo com um estudo divulgado pela Nielsen em 2015[44], 69% dos inquiridos preferia examinar os produtos pessoalmente, enquanto que 64% concordaram que a frescura e a qualidade dos produtos escolhidos são um dos principais fatores que os preocupa no momento da compra. Outra das preocupações evidenciada pelos inquiridos relaciona-se, ainda, com a precisão do pedido, uma vez que os clientes têm receio que os produtos entregues não correspondam aos produtos encomendados. Para evitar estas situações, e dada a incerteza sobre a rotura de stock de alguns produtos, alguns hipermercados *online* dão a possibilidade ao cliente de receber um produto substituto[45], ou receber o reembolso do produto em falta. Esta medida traz alguma segurança, na medida em que, o cliente apenas irá receber um produto diferente, se assim o desejar.

A política de devoluções das lojas *online* ainda gera, igualmente, algum receio e influencia diretamente a decisão da compra *online*. Por vezes os artigos recebidos pelo cliente não correspondem ao descrito no *website* da loja, o que faz com que a necessidade de troca seja obrigatória. Neste tipo de situações, alguns clientes apresentam alguma dificuldade em resolver o problema, já que muitas vezes desconhecem os seus direitos enquanto consumidores. Apesar de a troca ou devolução de artigos em lojas físicas ser uma prática comum, o mesmo não se verifica *online*, visto que por vezes este é um processo demorado, complexo e com custos associados na maior parte dos casos (Frias, 2015).

Por outro lado, constata-se que a geração *millenials* está mais recetiva às estratégias adotadas pelas empresas para incentivar o consumo de bens consumíveis, sendo influenciada por fatores como a garantia da devolução do dinheiro, os serviços de substituição do produto gratuitos no mesmo dia e as entregas gratuitas acima de um determinado valor de compra *(*Nielsen, *2017)*.

## 4. *ONLINE GROCERIES*

42 Diversos estudos realizados pelos autores Mamman *et al.* (2015), Mortimer *et al.* (2016), Rola (2017), entre outros.

43 No que diz respeito às compras *online*, o risco financeiro identifica-se como o risco percebido pelos consumidores, resultante do medo de possíveis perdas financeiras devido a fraudes ou gastos excessivos.

44 Nielsen (2015) - "*The Future of Grocery: E-Commerce, Digital Technology And Changing Shopping Preferences Around The World".*

45 Produto equivalente ao pedido, dentro do mesmo preço.

## 4.1 AS *ONLINE GROCERIES*

A compra de bens alimentares *online*, também designada por "*online groceries shopping*" ("*OGS*") pode ser definida como um método de *E-Commerce* que permite a compra de bens de grande consumo, conhecidos como *Fast Moving Consumer Goods* (doravante "*FMCG*"), em plataformas digitais.

Estes FMCG são caracterizados como bens não duráveis, com uma vida útil curta, em que se incluem as seguintes categorias de produtos: alimentos processados, refeições preparadas, bebidas, produtos de panificação, alimentos frescos e congelados, frutos secos, medicamentos não sujeitos a receita médica, produtos de limpeza, cosméticos e produtos de higiene pessoal e materiais de escritório.

De acordo com um estudo[46] realizado pela *Brand Footprint* em 2018, no mercado de FMCG em Portugal, a Mimosa, a Delta, a Nobre e a Renova, destacam-se como as quatro marcas mais escolhidas pelos consumidores neste setor (*Brand Footprint*, 2018).

Os primeiros estudos sobre *as online groceries* realizados nos Estados Unidos da América ("EUA"), remontam aos anos 90, quando Park *et al.*[47] (1996) identificaram os consumidores designados por *baby boomers*.

Já outros autores, tal como Seitz *et al.* (2017), concluíram que parece existir uma relação positiva entre o desejo de realizar compras em hipermercados *online* e a conveniência percebida pelos seus utilizadores. Esses autores[48] concluíram que o mercado das OG na Alemanha se revela, particularmente, atrativo para os jovens e para as mães trabalhadoras. Segundo o mesmo estudo, a designada geração *silver surfers*[49] parece ter um interesse cada vez maior neste método de compras, considerando-o cómodo e vantajoso. Porém, para esta geração, a compra de bens alimentares em hipermercados convencionais revela-se quase como um passatempo ou uma atividade de lazer, uma vez que lhes permite interagir com outras pessoas. Por outro lado, o mesmo estudo revelou que esta forma de compra é essencial para as pessoas com mobilidade reduzida ou deficiência física[50].

Existem, assim, opiniões algo contraditórias relativamente às compras *offline*, uma vez que este processo tanto pode ser considerado como fisicamente e psicologicamente desgastante, como inspirador e relaxante (Gunarathne, 2014). Haverá, desta forma, consumidores que irão sempre optar pela compra tradicional, dado que preferem escolher os seus próprios alimentos do que confiar na escolha de outra pessoa.

Quanto aos métodos de entrega, o cliente tem, quase sempre, a possibilidade de escolher entre receber os artigos em casa ou ir levantá-los a um ponto de entrega. A maioria das lojas tem, ainda, a opção de escolha quanto ao horário considerado mais conveniente para a entrega dos produtos ao consumidor. Esta opção torna-se particularmente, útil e eficaz, uma vez que permite ao cliente uma melhor gestão do seu tempo. A utilização deste tipo de serviço permite, desta maneira, evitar a espera nas filas de supermercado, a rotura de *stock* de certos produtos[51], os gastos em gasolina, bem como o *stress*, por vezes, associado às compras tradicionais.

Contudo, apesar das compras em hipermercados *online* apresentarem um grande crescimento a nível mundial, esta tendência não se tem verificado linearmente por toda a Europa. De acordo com Droogenbroeck e Hove (2017), apenas 23% dos consumidores que compra bens ou serviços *online* procede à compra de *online groceries*. Deste modo, surge um desafio, que também pode ser uma oportunidade para os hipermercados *online*, uma vez que a procura por melhores métodos e práticas pode desempenhar um papel fundamental na fidelização e captação de novos clientes (Droogenbroeck & Hove, 2017).

Desta forma, à medida que os consumidores tomarem consciência dos benefícios deste método de compra, conseguirão, eventualmente, compreender as suas funcionalidades, tais como a redução das compras por

46 *Brand Footprint* (2018) – "*A Global Ranking of the most chosen consumer brands".*

47 Estudo realizado por Park *et al.*, (1998): "*What's in Store for Home Shopping*".

48 Seitz *et al.* (2017) - "*Online Grocery Retailing in Germany: An explorative analysis*".

49 Os *silver surfers* representam a geração de indivíduos com mais de 50 anos que utilizam a *internet* diariamente, quer no acesso à informação, quer na aquisição de produtos e serviços *online*.

50 Dependendo de cada caso, por vezes, este pode ser mesmo o único meio de conseguirem comprar algo com relativa independência.

51 Principalmente em campanhas de marketing mais agressivas em que o *stock* é escoado rapidamente.

impulso, a facilidade em poder consultar os produtos adicionados ao carrinho no processo de compra, o acesso ao valor total da compra e a preços mais competitivos. No mesmo sentido, e de acordo com um estudo da Nielsen (2018)[52], onde foi realizada uma análise a 8 mercados[53], assim como uma previsão de crescimento a cinco anos (2017-2022), foi possível concluir que a dimensão do mercado é fulcral para o sucesso do *E-Commerce*. De salientar, que esta dimensão está diretamente relacionada com o acesso à tecnologia dos consumidores, o poder de compra, os hábitos de consumo e a densidade populacional.

Adicionalmente, as variáveis sociodemográficas parecem ser mais um fator fundamental para justificar a oscilação na procura do serviço das *online groceries*, uma vez que a cultura e os costumes de cada população parecem ser cruciais para determinar a escolha desse tipo de compra. Por outro lado, quanto maior a facilidade de acesso à *internet*, maior será a predisposição para adotar este novo hábito de consumo.

### 4.2 O MERCADO DAS *ONLINE GROCERIES*

O sucesso das *online groceries* é influenciado pela dimensão de mercado, pelo que se torna essencial fazer uma análise ao mercado Americano e Europeu, assim como aos fatores que potenciam o seu crescimento.

No mercado dos EUA, verifica-se que o seu potencial de crescimento é provocado, não só pelo aumento do número de compradores, como pelo aumento da frequência de compra por parte dos atuais consumidores de *online groceries*. As vantagens deste método parece que já foram identificadas pelos americanos, o que é demonstrado pelo aumento das encomendas, nomeadamente de bens perecíveis *(Brick Meets Click, 2018).*

Com base no estudo realizado, em 2018, pela *Brick Meets Click*[54], verifica-se uma tendência de crescimento no que diz respeito às compras de bens alimentares, sendo que grande parte desse crescimento acontece no mercado *online*. De acordo com o mesmo estudo, a estabilidade do setor *online* no mercado americano é influenciada pela atuação dos hipermercados, tanto a nível *online* como *offline*, o que justifica o interesse por parte da *Amazon* na aquisição da *Whole Foods*, que lhes permitiu criar outra área de negócio junto dos seus consumidores.

O mercado Europeu apresenta-se como o segundo maior na compra de *online groceries*, seguido pelo mercado Asiático, que se encontra em terceiro lugar. De acordo com a consultora *Kantar Worldwide* (2017), o Reino Unido ("UK") lidera o mercado europeu no que diz respeito ao mercado de OG, representando 7% do total de vendas de *online groceries* na Europa, seguido pelo mercado Francês, com 5% do total dessas vendas. Apesar deste mercado apresentar uma grande maturidade[55] no Reino Unido, ainda existem muitas oportunidades de crescimento, uma vez que apenas 25% da população utiliza este método de compras (*Kantar Worldpanel, 2017*). De acordo com os dados fornecidos pela consultora, o perfil dos consumidores que compram bens alimentares *online* é idêntico tanto na Europa como na Ásia, caracterizando-se por famílias jovens e com filhos.

Segundo um inquérito realizado pela Nielsen em 2015, que contou com mais de 30.000 inquiridos em 60 países, foi possível verificar que em 2014, 25% da amostra já efetuava encomendas em hipermercados *online* com entrega em casa, 12% realizavam a compra *online* com o serviço de recolha num dos hipermercados e 10% utilizavam o serviço de *drive-through*. Adicionalmente, outro dado fundamental que resultou desse estudo, resulta do facto de que mais de metade dos inquiridos estaria disposto a utilizar este tipo de serviços no futuro.

### 4.3 AS *ONLINE GROCERIES* EM PORTUGAL

Em Portugal ainda são poucos os estudos sobre as *online groceries*, o que pode ser explicado pela, ainda, fraca adesão dos consumidores portugueses a este método de compra (Rola, 2015; Rosa, 2017). De acordo com Rola (2015), o comportamento do consumidor face a este método de compra está fortemente associado

[52] Nielsen (2018) - "*Future opportunities in FMCG E-Commerce: market drivers and five-year forecast*".

[53] Os mercados analisados neste estudo foram a Colômbia, Nova Zelândia, Noruega, Polónia, Portugal, Taiwan, Tailândia e Emirados Árabes Unidos.

[54] *Brick Meets Click* (2018) - "*How the online grocery market is shifting*".

[55] O Reino Unido apresenta uma grande maturidade neste método de compras de *online groceries*, sendo representado por dois grandes hipermercados: a *Tesco* e a *Sainsbury's*.

ao risco percebido neste método de compras, assim como pela falta de perceção da conveniência que este método acarreta para os consumidores, entre outros fatores.

Um dos motivos para a reduzida adesão a este método de compra pode estar relacionado com a falta de infraestruturas de suporte de qualidade e métodos de logística eficientes em Portugal, que permitam melhorar os processos de distribuição e garantir os prazos de entrega e a frescura e qualidade dos produtos entregues aos clientes. Como tal, o impacto crescente do *E-Commerce* para os retalhistas portugueses poderá traduzir-se na aposta em medidas que contrariem essa tendência, através da redução das áreas físicas das suas lojas[56] e do aumento da procura por espaços logísticos com localizações estratégicas (próximas dos centros da cidade e das suas lojas), como forma de minimizar o tempo de entrega das encomendas aos seus consumidores, que se assume como a última etapa do processo de compra *online.* Esta última etapa do processo de compra, designada por "*Last-Mile*", não deve ser negligenciada pelos hipermercados, visto ser a fase de maior receio para o consumidor. Uma boa experiência de entrega, poderá influenciar positivamente a experiência de compra dos clientes, o que poderá induzir a futuras compras e possíveis recomendações.

Tendo em conta, a ainda, fraca tendência que os consumidores portugueses têm em efetuar as suas compras em plataformas *online*, torna-se essencial perceber, quais os fatores que podem contribuir para aumentar a sua predisposição para o fazer. No entanto, e tal como acontece no mercado dos EUA, verifica-se que alguns dos portugueses estão dispostos a fazer encomendas de *online groceries* no futuro, pelo que os hipermercados *online* deverão apostar em medidas que permitam a angariação de clientes às suas plataformas *online (*por exemplo através de descontos nos métodos de entrega, campanhas exclusivas para o *online,* entre outras), como forma de impulsionar o seu crescimento.
No entanto, segundo um estudo realizado pela Nielsen em 2018, para o mercado das FMCG, estima-se que até 2022, a compra de FMCG *online* em Portugal possa atingir um total de 376 milhões de euros, que irão representar 1,6% do total das vendas de FMCG do país (Nielsen, 2018). Esta estimativa de crescimento deverá ser vista como uma oportunidade para os hipermercados portugueses diversificarem os seus canais de venda, permitindo uma maior presença no mercado.

## 4.4 O CASO DOS HIPERMERCADOS PORTUGUESES *ONLINE*

Os retalhistas portugueses desempenham, atualmente, um papel fundamental para o futuro das *online groceries* em Portugal, quer na criação de medidas que otimizem a experiência de compra *online*, como na criação de estratégias que incentivem a utilização deste método de compra. Quando falamos em retalho alimentar *online*, destacam-se dois grandes *players*, que se destacam neste setor: o Continente *Online* e o Jumbo *Online.*

### Continente *Online*

O grupo Sonae MC foi criado em 1985, tornando-se na primeira cadeia de hipermercados em Portugal. Aliado a uma forte presença no mercado português, com um total de 567 lojas em Portugal, também apresenta uma quota de mercado no retalho alimentar de cerca de 21,9%, tal como referido anteriormente. Em 2001, o grupo Modelo Continente lançou oficialmente o seu serviço de compras *online* (www.continente.pt). Este serviço permite que o consumidor efetue compras em mais de dez mil artigos, sendo a entrega efetuada em carrinhas devidamente equipadas, com sistemas de refrigeração, de modo a preservar as características e qualidade dos produtos alimentares.

O Continente *online* pertencente ao grupo Sonae, e assume o *E-Commerce* como uma prioridade estratégica para os próximos anos, destacando-se a sua aposta na análise constante das tendências e crescimento de mercado, como forma de reforçar a posição de liderança, que atualmente detém. Além disso, pretende aumentar a qualidade da experiência do consumidor, através de medidas que proporcionem conveniência, revelada em vários estudos como uma das principais características que influenciam a intenção de compra *online*.

Adicionalmente, o Continente foi o primeiro retalhista português a assinar o pacto internacional do Plástico, intitulado como "*New Plastics Economy Global Commitmen*t", criado pela Fundação Ellen MacArthur, em 2018, comprometendo-se com a eliminação de todas as embalagens plásticas consideradas como

[56] Verifica-se a forte tendência por parte dos hipermercados em Portugal, na aposta em lojas mais pequenas, ditas como lojas de conveniência, com vista a garantir uma maior proximidade com os seus clientes. Como exemplos temos as lojas *My Auchan* e as lojas "Continente Bom Dia".

problemáticas ou desnecessárias e aplicar as medidas para a reutilização de embalagens de uso único até 2025. Ainda sobre as medidas adotadas por esta cadeia de hipermercados, ao nível da sustentabilidade, destaca-se o movimento "Devolva e nós reciclamos", que procura promover uma economia circular, que consiste no incentivo à entrega dos sacos de plástico fornecidos pelo Continente, nas suas entre as *online*, como forma de reutilizá-los numa futura compra.

Este hipermercado *online* conta com mais de 50 mil *SKUs*[57] no seu *site*, o que se traduz na aposta pela diversidade de produtos disponibilizados, e que permite ao consumidor o acesso a uma quantidade de marcas e produtos que podem não estar disponíveis nas lojas físicas.

Quanto aos métodos de entrega, é disponibilizada a entrega ao domicílio e a recolha dos produtos num posto de venda à sua escolha (*Click & Go*). A entrega ao domicílio tem um custo que varia consoante a hora e data de entrega escolhida e os preços oscilam entre os 5,50€ e os 7,90€. Já a recolha dos produtos numa superfície comercial não tem qualquer custo associado, no entanto, apenas podem ser levantados nos pontos de recolha indicados no *website* do hipermercado. Atendendo à aposta do grupo na diminuição do tempo de entrega das suas encomendas, segundo o diretor de *E-Commerce* da Sonae MC, em 2018, foi acordada uma parceria com a *SendEat* para a realização de entregas rápidas de produtos alimentares, de higiene e limpeza do lar.

As campanhas em vigor no Continente podem ser encontradas no *website* e na aplicação existindo, para além disso, algumas promoções exclusivas para quem utiliza a plataforma *online*.

Quanto aos meios de pagamento disponíveis na plataforma do continente *online* destacam-se o cartão continente, cartão de crédito, multibanco, *Paypal* e *MBWAY*, existindo, ainda, a opção de pagamento no ato da entrega.

**Jumbo**

O Jumbo é uma marca portuguesa de distribuição pertencente ao grupo francês *Auchan*. Esta cadeia abriu a sua primeira loja em 1996, tendo criado a sua plataforma de *E-Commerce* em 2007 (www.jumbo.pt). Desde então tem apostado na sua acessibilidade, de modo a tornar a experiência de compra dos seus consumidores, mais eficiente. Segundo dados de 2017 fornecidos pela Deco Proteste[58], o grupo Jumbo foi considerado como a cadeia de hipermercados mais barata em Portugal quer nas lojas físicas, quer na loja virtual (Deco Proteste, 2018).

Dada a sua forte preocupação com as necessidades dos consumidores, o grupo aposta cada vez mais na abertura de lojas de conveniência, - *My Auchan* – o que lhes permite não só criar uma maior proximidade com os seus clientes, como garantir a criação de novos pontos de recolha estratégicos para os seus clientes.

Na sua plataforma digital, para além dos produtos alimentares e de higiene e limpeza, o consumidor tem ainda a oportunidade de encomendar equipamentos eletrónicos, através da loja *online* do Jumbo *Box* (loja de equipamentos eletrónicos do mesmo grupo).

O Jumbo *Online* tem disponível uma variedade de métodos de entrega, tais como a entrega ao domicílio, a recolha no espaço *Drive* ou num ponto de recolha (*click and collect*), a recolha no interior da loja (*Quiqshop*) e a recolha em loja. A entrega ao domicílio permite ao cliente, de uma forma fácil e eficiente, fazer as compras *online* 24h por dia, e receber a encomenda em casa no horário mais conveniente. O serviço *Drive* permite, ainda, que o cliente realize as suas compras *online* de uma forma fácil e cómoda, tendo apenas de se deslocar a um dos espaços *Drive* para ir levantar a sua encomenda. Este método de entrega tem um custo associado de 3€ e está disponível em diversas lojas espalhadas pelo país. O método de recolha *Quiqshop* permite a recolha no interior da loja Jumbo à hora que for mais conveniente ao cliente. A taxa deste serviço tem o valor de 1€, no entanto, até ao momento, apenas pode ser recolhida nas lojas de Alfragide, Almada, Amadora, Setúbal e Sintra. A recolha na loja apenas é possível na compra de produtos tecnológicos de pequeno volume, cuja recolha pode ser feita no serviço pós-venda ou no balcão de acolhimento da loja. Este serviço não tem custos associados.

Os custos de entrega ao domicílio oscilam entre os 5,90€ e os 9,90€, variando de acordo com o horário de entrega escolhido pelo consumidor. Mediante a disponibilidade, as encomendas efetuadas até as 11h podem

[57] Os *Stock Keeping Units* ("SKUs"), designam as referências atribuídas aos produtos, com base nas suas características.

[58] Deco Proteste - Associação da defesa do consumidor.

ser entregues no próprio dia. Existem, ainda, as "encomendas expresso" que podem ser realizadas até às 14h, com a possibilidade de serem entregues no próprio dia, depois das 20h30m.

Por fim, quanto aos métodos de pagamento, é possível optar por uma das seguintes alternativas: o pagamento *online* ou o pagamento no ato da entrega. Se o cliente preferir o pagamento *online*, poderá optar pelo pagamento com o cartão Jumbo "Mais ou Oxigénio", com cartões de crédito ou com o *MBWAY*. Caso opte pelo pagamento no ato da entrega, para além dos métodos de pagamento acima descritos, poderá optar pelo pagamento com cartões de débito ou com o cartão de crédito *American Express*.

## 5. METODOLOGIA

### 5.1 MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS

O método de recolha de dados utilizado para este estudo foi o inquérito por questionário. O inquérito por questionário é um instrumento de observação que tem como finalidade recolher informações com base em questões previamente definidas, que devem ser respondidas pelo inquirido, de forma a avaliar as suas respostas e posteriormente tirar conclusões (Reis, 2010).

Este método de pesquisa é muito utilizado a nível internacional, dada a facilidade de obter respostas num curto espaço de tempo e por se tratar de um método com poucos custos associados (Reis, 2010). Apresenta ainda como vantagem a facilidade da análise dos dados e a possibilidade de quantificar a diversidade de dados obtidos e proceder a diversas análises de correlação. Além disso, os inquiridos sentem-se menos inibidos e mais seguros relativamente ao anonimato das respostas (Reis, 2010).

Uma vez que o estudo em questão pretende, não só identificar o perfil de consumidores de *online grocery* em Portugal, como também aferir quais os motivos que levam os portugueses a optarem por este método de compra, optou-se inicialmente pela divulgação do questionário nas redes sociais dos hipermercados em estudo, de modo a obter um maior número de respondentes que efetivamente fazem compras *online* nos respetivos hipermercados. Posteriormente, o questionário foi também disponibilizado e partilhado na rede interna do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra ("ISCAC"), e nas redes sociais *LinkedIn* e *Facebook*, como forma de evitar o risco de amostra reduzida. De salientar que o período de recolha da informação compreendeu os períodos entre abril e agosto de 2018.

O questionário foi elaborado na plataforma "Questionários do Google" (*Google Forms*), é composto por 27 questões, e está dividido em cinco secções.

Após a recolha de dados, seguiu-se a codificação e tratamento dos mesmos com recurso ao programa de estatística SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Os dados foram recolhidos entre abril e julho de 2018 na plataforma do *Google Forms*, tendo sido obtidas 420 respostas válidas provenientes do questionário. Desses 420 respondentes, apenas 51 indivíduos que fazem compras em hipermercados *online*, ou seja, cerca de 12%.

### 5.2 MODELO DE REGRESSÃO LOGÍSTICA

Os modelos de regressão logística permitem estudar a relação entre as variáveis independentes (variáveis explicativas) e a variável dependente (variáveis resposta). Neste caso a variável dependente é fazer ou não fazer compras em hipermercados *online* e trata-se de uma variável binária, que assume apenas 2 valores, 0 (não faz compras de OG) ou 1 (faz compras de OG). Desta forma, a regressão logística é geralmente utilizada quando se pretende analisar variáveis de natureza dicotómica ou binária, que permitem analisar a relação entre a variável resposta, com as variáveis independentes explicativas no estudo.

O Modelo de Regressão Logística Múltiplo, estabelece uma relação entre a variável resposta Y com as variáveis independentes explicativas, ou covariáveis ($x_1$, $x_2$,,,, $x_k$). Assim, para representar a média condicional de Y dado x, será utilizado ao longo do estudo para tornar a notação mais simples. É então utilizada a seguinte fórmula do Modelo de Regressão Logística:

$$\pi(x) = \frac{e^{\beta_0+\beta_1 x_1+\beta_2 x_2+\cdots\beta_k x_k}}{1+e^{\beta_0+\beta_1 x_1+\beta_2 x_2+\cdots\beta_k x_k}} \quad [1]$$

## 6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos no questionário, sendo realizada, ao longo da caracterização da amostra, uma análise comparativa entre as características sociodemográficas dos indivíduos que fazem compras em hipermercados *online* e dos indivíduos que não o fazem. Posteriormente, é feita a designação das variáveis em estudo e aplicado o modelo de regressão logística. Por fim, e através dos resultados obtidos com base na análise estatística, é efetuada uma discussão dos resultados.

### 6.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS

Fazendo uma primeira análise ao total de inquiridos, é possível traçar um perfil sociodemográfico dos respondentes.

No que se refere à idade dos respondentes, cerca de 48% tem entre 26 a 45 anos. O género dominante é o feminino, representado por 75,5%, e o local de residência de 76% inquiridos é o meio urbano.

Relativamente ao nível de escolaridade, cerca de 46,2% dos inquiridos possuem uma licenciatura, 23,6% possuem o 12º ano, 17,9% possuem mestrado, 8,1% dos indivíduos possuem um grau inferior ao 12º ano e por fim, 4,3% possuem o grau de doutoramento.
No que diz respeito ao rendimento mensal do agregado, verifica-se um grande equilíbrio entre os intervalos apresentados no questionário. Cerca de 30% da amostra encontra-se entre os 1500€ e 2500€, 23% entre os 1000€ e 1500€, 21,4% entre os 600€ e 1000€ e 18,1% com um rendimento superior a 2500€. Por fim, 6,7% dos inquiridos possuem um rendimento inferior ou igual a 600€, correspondente atualmente ao salário mínimo português.

Relativamente à situação profissional, destacam-se os trabalhadores por conta de outrem, com cerca de 66,7%. Com uma percentagem muito inferior, temos os estudantes com 12,4%, os trabalhadores por conta própria com 9,8%, os desempregados com 5%, os trabalhadores a tempo parcial com 4,5% e por fim, os reformados com 1,7%.

Relativamente aos indivíduos que fazem compras *online*, podemos 94% tem entre 18 e 45 anos; 58% são do género feminino; cerca de 92% possuem um grau de ensino superior e cerca de 63% auferem um rendimento familiar entre os 1000 e os 2500€ mensais; 53% fazem as compras sozinhos, 25% fazem as compras com o seu companheiro, 12% dos indivíduos afirma que a compra é feita pelos pais, e por fim, 10% afirmam que é o companheiro a fazer as compras.

Na análise dos nossos resultados, verifica-se que 82,6% dos inquiridos não fazem as suas compras num hipermercado *online*, 12,2% afirmam que o fazem e 5,2% indicam que ainda não o fazem, mas tencionam fazê-lo brevemente.

Relativamente aos inquiridos que fazem compras *online*, verifica-se que cerca de 65% dos consumidores tiveram conhecimento deste serviço através das redes sociais do hipermercado ou do *site* oficial e 35% foram recomendados por amigos ou familiares. O Continente *Online* destaca-se como o hipermercado *online* que os inquiridos mais utilizam nas suas compras *online*, representando 74,5%. Segue-se o Jumbo *Online* com 21,6% e por fim, o *El Corte Inglés* com 3,9%. Os produtos alimentares mais encomendados *online* são os produtos de mercearia (80,4%), os produtos de higiene e de limpeza (74,5%), as bebidas (68,6%), os legumes/fruta (56,9%). Os produtos menos encomendados são os congelados, peixe/carne e charcutaria. As principais razões que levam os inquiridos a fazer as suas compras *online* são a conveniência e a comodidade de horários (70,6%) e a falta de tempo para ir às compras (51%). Quanto ao meio de pagamento, destaca-se o multibanco com 35,3%, o *MBNET/MBWAY* com 27,5%, o pagamento no ato da entrega (23,5%), o pagamento com cartão de crédito (9,8%) e o pagamento por *Paypal* (3,9%). Além disso, dos indivíduos que fazem compras em hipermercados *online*, apenas 1 indivíduo (2%) não recomendaria este método de compra, o que demonstra o grau de satisfação com este método.

### 6.2 APLICAÇÃO DO MODELO DE REGRESSÃO LOGÍSTICA

Passamos agora a analisar quais os fatores que influenciam os utilizadores a fazerem as OG, utilizando para tal o modelo de regressão logística múltiplo. Contudo, começamos por definir as variáveis em estudo, que, tal como referido anteriormente, podem assumir-se como independentes (X) ou dependentes (Y).

A variável resposta, designada por *Y*, refere-se ao hábito de compras de *online grocery*, onde se pretende saber se o participante tem o hábito de fazer compras em hipermercados *online*. Trata-se de uma variável binária que assume o valor de 1 se o inquirido tem o hábito de fazer compras em hipermercados *online*, e 0 para o caso de não ter esse hábito de compras.

O modelo de regressão logística foi o modelo escolhido para este estudo, tendo sido considerada como variável dependente (Y) o hábito de fazer compras em hipermercados *online*. Como variáveis independentes (X) foram escolhidas o género, a idade, o local de residência, o nível de escolaridade, os elementos do agregado familiar, o rendimento mensal, quando costuma fazer as compras e quais os fatores que influenciam a escolha do hipermercado.

Uma vez ajustado o modelo, torna-se necessário avaliar a significância estatística de cada uma das variáveis explicativas deste estudo. O objetivo deste tipo de teste passa por verificar se estas variáveis ajudam a explicar o comportamento da variável resposta (Y), no caso de serem significativas. Para analisar essa significância podemos usar o teste da razão de verosimilhança ou o Teste de *Wald*.

Numa primeira análise, e considerando um nível de significância de 5%, podemos concluir que, para ambos os testes, as variáveis $x_1, x_2, x_4$ *e* $x_5$ estão individualmente, relacionadas com a variável resposta. Alargando para um nível de significância de 10%, para além das variáveis anteriores incluímos ainda a variável $x_3$.

De seguida, vamos construir o modelo de regressão logística múltiplo, utilizando o método de seleção *Stepwise Forward*, baseado no teste da verosimilhança.

O modelo final estimado pode ser descrito da seguinte forma:

$$\hat{\pi}(x = \frac{e^{-3,022-1,104x_{1(1)}-2,661x_{1(2)}+1,235x_2+0,890x_{3(1)}+1,265x_{4(1)}+1,792x_{4(2)}-1,301x_5+1,251x_{7(1)}+0,962x_7}}{1+e^{-3,022-1,104x_{1(1)}-2,661x_{1(2)}+1,235x_2+0,890x_{3(1)}+1,265x_{4(1)}+1,792x_{4(2)}-1,301x_5+1,251x_{7(1)}+0,962x_7}} \quad [2]$$

Tendo em conta o modelo estimado, podemos fazer a seguinte interpretação dos coeficientes estimados, tendo sempre em consideração que os outros coeficientes permanecem constantes:

A possibilidade de fazer compras de *online groceries* é estimada ser cerca de 0,331 vezes menor para indivíduos com idades compreendidas entre os 26 a 45 anos, e é cerca de 0,070 vezes menor para indivíduos com idades superiores a 45 anos, relativamente aos indivíduos que têm entre 18 e 25 anos ( $\boldsymbol{x_1}$).

A possibilidade de fazer compras de *online groceries* é estimada ser cerca de 3,439 vezes maior para os indivíduos do género masculino ($\boldsymbol{x_2}$) do que para os indivíduos do género feminino.

A possibilidade de fazer compras em hipermercados *online* para indivíduos que residem em ambientes urbanos ($\boldsymbol{x_3}$) é estimada ser cerca de 2,436 maior do que para os indivíduos que residem em ambientes rurais.

A possibilidade de fazer compras de *online groceries* para indivíduos com licenciatura é 3,543 vezes maior do que para os indivíduos com um grau de ensino igual ou inferior ao 12º ano( $\boldsymbol{x_4}$). Verifica-se ainda que a possibilidade de fazer compras de *online groceries* para indivíduos com mestrado ou doutoramento ($\boldsymbol{X_{4(2)}}$) é 5,999 vezes maior do que para os indivíduos com um grau de ensino igual ou inferior ao 12º ano.

A possibilidade de fazer compras de *online groceries* é estimada ser 0,272 menor para indivíduos que não vivem sozinhos do que para indivíduos que vivem sozinhos( $\boldsymbol{x_5}$).

Relativamente aos indivíduos com rendimento até 1000€, estima-se que a possibilidade de fazer compras de *online groceries* é cerca de 3,494 vezes maior para os indivíduos com um rendimento mensal do agregado a variar entre os 1000€ e 1500€, e cerca de 2,616 vezes maior para indivíduos com um rendimento mensal superior a 1500€.

## 7. CONCLUSÃO

Ao longo deste estudo, foi possível identificar algumas características que distinguem os dois tipos de consumidores, o consumidor *online* e o consumidor *offline*, como por exemplo as suas características sociodemográficas. Esta distinção é importante para que possa ser realizada uma avaliação, por parte das empresas, dos diferentes comportamentos dos consumidores face às compras *online*.

No que se refere aos consumidores de *online groceries*, uma das gerações que mais se destaca na utilização deste método de compra é a geração *millenials*, o que pode ser justificado pela sua forte apetência pelo digital e pela sua constante procura por serviços e produtos que facilitem o seu dia-a-dia, permitindo-lhes aproveitar o seu tempo livre em outras atividades.

Os motivos que levam os consumidores a efetuar as suas compras de bens alimentares em hipermercados *online* são a conveniência e a comodidade de horários proporcionada por este método, que se verifica benéfica para individuos que apresentam falta de tempo para ir às compras. A compra *online* permite-lhes, ainda, encomendar produtos de forma mais rápida em qualquer lugar, o que poderá contribuir para um menor desgaste físico e para a redução dos gastos a nível de deslocações das compras em hipermercados físicos. Por outro lado, permite a diminuição das compras por impulso, já que estas são facilmente influenciadas quer por elementos visuais das lojas (disposição dos produtos, iluminação, entre outros) quer pela tendência dos portugueses em ir às compras sem planear o que pretende adquirir, baseando as suas escolhas segundo as campanhas em vigor.
Ao realizar as suas compras *online*, o consumidor tem a opção de criar listas de compras, o que lhes permite ter uma melhor gestão das suas compras e dos seus gastos ao longo do processo de compra, facilitando deste modo a decisão sobre quais os produtos essenciais a adquirir, consoante a periodicidade de compra. De acordo com os resultados do inquérito realizado, é possível verificar que os métodos de pagamento mais utilizados por estes utilizadores são o pagamento por multibanco, que se verificou ao longo do estudo como um dos métodos em que os portugueses mais confiam, e o pagamento por *MBWAY*/*MBNET*, igualmente referenciado, como um método seguro e prático para efetuar pagamentos em plataformas digitais.

No entanto, apesar de ser cada vez mais evidente o interesse por parte dos consumidores em adquirir produtos *online*, ainda são muitos os fatores que pesam na decisão de compra, principalmente no que toca aos bens alimentares. Os consumidores *offline*, têm uma preferência em experimentar e ver os produtos, sendo, igualmente, influenciados por custos de envio elevados e por alguma falta de confiança na escolha ou qualidade dos produtos. Para este grupo de consumidores, os bens perecíveis parecem ser, ainda, o tipo de produtos que mais suscita dúvidas, quanto à sua qualidade na entrega. Porém, e segundo os resultados obtidos, os consumidores que não fazem compras em hipermercados *online* admitem que, apesar de não o fazerem, pesquisam sobre as campanhas em vigor. Denota-se assim, uma ligação entre o mundo *offline* e *online* que ainda não se demonstra eficiente, no que concerne à compra de bens alimentares.

Contudo, ainda existem algumas barreiras ao crescimento deste setor em Portugal, nomeadamente por parte dos próprios hipermercados, que consideram que o foco das estratégias nas vendas *online* pode contribuir para a estagnação das vendas no *offline*. No entanto, os hipermercados *online* não devem ser vistos como uma barreira para as lojas físicas, mas sim como uma oportunidade de crescimento, num mercado em franca expansão.

Desta forma, os hipermercados devem apostar em medidas que impulsionem o crescimento das duas plataformas, proporcionando uma experiência de compra única ao cliente, que independentemente do método a utilizar, irá sempre valorizar as empresas que tenham em consideração as suas preferências. Os hipermercados devem, ainda, ter em consideração alguns dos fatores que se demonstram determinantes na decisão de compra *online*, tais como a qualidade dos produtos, o processo de devolução, os métodos de conservação dos alimentos (visto que muitos dos bens transportados são bens perecíveis) e os custos de entrega. É, pois, imperativo que os hipermercados analisem o comportamento do consumidor e adaptem as suas estratégias às diferentes gerações, que apesar de apresentarem características e hábitos tão diferentes, estas gerações desempenham um papel significante para o desenvolvimento deste setor.

Ao longo da realização deste trabalho fomos confrontados com algumas limitações, tais como a dificuldade na recolha de dados através do questionário, já que, apesar da amostra total estar representada por 420 inquiridos, o número de indivíduos que realmente faz compras de bens alimentares *online* é reduzido, representado por cerca de 51 pessoas.

É, ainda, essencial identificar quais as possíveis causas para a pouca confiança que os portugueses ainda aparentam ter sobre as compras de alimentos *online*, realizando um estudo comparativo entre o caso português e o caso inglês, visto que segundo diversos autores, é possível verificar que o Reino Unido se apresenta como um dos países que mais utiliza este método de compras. Assim, seria interessante analisar o modo de atuação da líder de mercado *TESCO,* de modo a compreender o potencial e a forma de maximizar a utilização destas plataformas de bens alimentares *online* em Portugal.

## REFERÊNCIAS


ACEPI. (2017). *Economia Digital em Portugal 2009-2017.*

Arce-Urriza, M., & Cebollada, J. (2013). Elección de canal de compra y estrategia multicanal: internet vs. tradicional. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 16*, 108-122.

Banco de Portugal. (2019). *Boletim Económico: Março 2019.* Lisboa.

BCG. (2018). *O impacto do digital na economia portuguesa.*

Brand Footprint. (2018). *A Global Ranking of the most chosen consumer brands.*

Brick Meets Click. (2018). *How the online grocery market is shifting.*

Cebollada, J., Chu, Y., & Jiang, Z. (2019). Online Category Pricing at a Multichannel Grocery Retailer. *Journal of Interactive Marketing, 46*, 52-69.

Centromarca. (2017). *Marcas + Consumidores.*

Chaffey, D. (2009). *E-Business and E-Commerce Management: Strategy, implementation and practice.* Prentice Hall.

Chawla, M., Khan, M. N., & Pandey, A. (2015). Online Buying Behaviour: A Brief Review And Update. *AIMA Journal of Management & Research, 9*.

Chu, J., Arce-Urriza, M., Cebollada-Calvo, J.-J., & Chintagunta, P. K. (2010). An Empirical Analysis of Shopping Behavior Across Online and Offline. *Journal of Interactive Marketing*.

CTT. (2018). *E-commerce report.*

Davis, R., Smith, S. D., & Lang, B. (2017). A comparison of online and offline gender and goal directed shopping. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 118-125.

Delic, M., Knezevic, B., & Duzevic, I. (2017). Factors influencing customer loyalty towards mobile commerce: The case of young retail customers in Croatia. *International Journal of Economic Perspectives, 11*, 314-325.

Deloitte. (2017). *Have you met the new consumer? Análise das tendências de consumo alimentar.*

DPD Group. (2017). *Como está o e-commerce a evoluir em Portugal e na Europa?*

Driediger, F., & Bhatiasevi, V. (2019). Online grocery shopping in Thailand: Consumer acceptance and usage. *Journal of Retailing and Consumer Services*.

Droogenbroeck, E. V., & Hove, L. V. (2017). Adoption of Online Grocery Shopping: Personal or Household Characteristics? *Journal of Internet Commerce*.

Duarte, P., Silva, S. C., & Ferreira, M. B. (2018). How convenient is it? Delivering online shopping convenience to enhance customer satisfaction and encourage e-WOM. *Journal of Retailing and Consumer Services*.

EuroCommerce. (2018). *The European Ecommerce Report 2018: relevant findings outlined.*

Firstinsight. (2019). *The Rise of the New Male Power Shopper.*

Frias, J. (2015). *The Ugly Truth About Online Shopping.*

Gunarathne, U. (2014). Why Customers Going Supermarkets? (Comparative Study of Motivation. *Consumer Behavior* Research *Symposium.*

Hanus, G. (2016). Consumer Behaviour During Online Grocery Shopping. *CBU International Conference on Innovations in Science and Education*, 23-25. doi:http://dx.doi.org/10.12955/cbup.v4.737

Harris, K. A. (2018). *The Effect of Online Shopping on Grocery Demand.*

INE. (2018). *Inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação pelas famílias.*

INE. (2019). *Estimativas Mensais de Emprego e Desemprego.*

Isaías, P., Sousa, I. D., Carvalho, L. C., & Alturas, B. (2017). *E-Business e Economia Digital: Desafios e oportunidades num contexto global.* Lisboa: Edições Sílabo.

Jiang, L., Yang, Z., & Jun, M. (2013). Measuring consumer perceptions of online shopping convenience. *Journal of Service Management*, 191-214.

Kantar Worldpanel . (2017). *The future of E-Commerce in FMCG.*

Katawetawaraks, C., & Wang, C. L. (2011). Online Shopper Behavior: Influences of Online Shopping. *Asian Journal of Business Research*.

Kaur, G., & Quareshi, T. K. (2015). Factors obstructing intentions to trust and purchase products online. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 27*, 758-783.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principles of Marketing* (16 ed.). Pearson.

Kowalczuk, J. (2018). The Evolvement of Online Consumer Behavior: The ROPO and Reverse ROPO Effect in Poland and Germany. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe, 26*(3), 14-28.

KPMG. (2017). *The truth about online consumers: 2017 Global Consumer Report.*

LAI, L. S.-l. (2010). Social Commerce – E-Commerce in Social Media Context. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*.

Lim, Y. J., Osman, A., Salahuddinc, S. N., Romled, A. R., & Abdullah, S. (2016). Factors Influencing Online Shopping Behavior: The Mediating Role of Purchase Intention. *Procedia Economics and Finance, 35*, 401-410.

Ling, L. P., & Yazdanifard, M. R. (2014). Does Gender Play a Role in Online Consumer Behavior? *Global Journal of Management and Business Research: E, 14*, 49-56.

Mamman, H., Maidawa, M., & Saleh, M. (2015). Effects of Perceived Risk on Online Shopping. *Proceedings of the 1st Management, Technology, and Development Conference*, 318-323.

Mortimer, G., Andrews, L., Hasan, S. M., & Martin, J. (2016). Online grocery shopping: the impact of shopping frequency on perceived risk. *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research*.

Nielsen. (2015). *The Future of Grocery: E-Commerce, Digital Technology And Changing Shopping Preferences Around The World.*

Nielsen. (2018). *Connected Commerce.*

Nielsen. (2018). *Future opportunities in FMCG e-commerce: market drivers and five-year forecast.*

Nielsen. (2018). *Winning into de promo jungle.*

Nizar, N. A., & Janathanan, C. (2018). Impact of digital marketing on consumer purchase behaviour: A case study on Dialog Axiata with specific reference to social media marketing. *APIIT Business, Law & Technology Conference*.

OECD. (2019). *Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future.* Paris: OECD Publishing. Obtido de https://doi.org/10.1787/9789264311992-en

Prasad, D. C., & Raghu, Y. (2018). Determinant Attributes of Online Grocery Shopping In India - An Empirical Analysis. *IOSR Journal of Business and Management, 20*, 18-31.

Prasad, D. C., & Raghu, Y. (2018). Determinant Attributes of Online Grocery Shopping In India - An Empirical Analysis. *Journal of Business and Management*.

Reis, F. L. (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado.* Pactor.

Rola, M. (2015). *Consumer Behavior: Online Grocery Shopping in Portugal.* Nova School of Business.

Salesforce Research. (2018). *State of the Connected Customer.*

Schwab, K. (2017). *A Quarta Revolução Industrial.* Levoir.

Seitz, C., Pokrivčák, J., Tóth, M., & Plevný, M. (2017). Online Grocery Retailing in Germany: An explorative analysis. *Journal of Business Economics and Management*.

Singh, V. (2018). Customers Behaviour Towards Online Shopping In India.

Spidermarketing. (2016). *The omnichannel evolution of customer experience: 2016 Trends on consumer behaviours and expectations for omnichannel customer service solutions.*

Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J., Liang, T.-P., & C. Turban, D. (2018). *Electronic Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective* (9 ed.). Springer International Publishing.

Yang, Q., Pang, C., Liu, L., & Yen, D. C. (2015). ExploringConsumer perceived risk and trust for online payments: An empirical study in China's younger generation. *Computers in Human Behavior, 50*.

# O PAPEL EMERGENTE DO *HEALTHSCAPE* NA DETERMINAÇÃO DA SATISFAÇÃO E LEALDADE DO CLIENTE: UM ESTUDO EMPÍRICO NUM HOSPITAL PRIVADO

Maria José Rainho, mjrainho@utad.pt, UTAD/CETRAD
Ana Branca Carvalho, acarvalho@estgl.ipv.pt, IPV/ESTGL/CIDETS

**RESUMO**: Este estudo tem como objetivo investigar o impacto dos elementos físicos e sociais do ambiente hospitalar – *healthscape*, na perceção, satisfação e intenção comportamental dos clientes de um Hospital Privado do Norte de Portugal. Para tal, optou-se por um inquérito por questionário como método de recolha de dados resultando numa amostra de 402 indivíduos. Os resultados obtidos mostraram que apenas as dimensões "ambiente", "higiene e limpeza" e "sinalização" (*healthscape* físico) e "serviços médicos" (*healthscape* social) se apresentaram significativas na perceção do utente ao *healthscape*. Quanto ao impacto na satisfação, apenas o *healthscape* social ("serviços do staff" e "serviços médicos") se mostrou significativo. Por fim, o estudo confirmou uma relação positiva significativa da perceção do cliente ao *healthscape* na satisfação e, por conseguinte, da satisfação nas intenções futuras de regressar e recomendar.

**PALAVRAS-CHAVE**: *Healthscape*, Satisfação, Intenções futuras, Hospital privado.

**ABSTRACT**: This study aims to investigate the impact of the physical and social elements of the hospital environment - healthscape, on the client of a private hospital in northern Portugal perception, satisfaction and behavioural intent. For this, a questionnaire survey as a data collection method was adopted resulting in a sample of 402 individuals. The results showed that only the "environment", "hygiene and cleanliness" and "signalling" dimensions (physical healthscape) and "medical services" (social healthscape) were significant in the user's perception to healthscape. In relation to satisfaction, only social healthscape ("staff services" and "medical services") was significant. Finally, the study confirmed a significant positive relationship between customer perception to healthscape on customer satisfaction and, therefore, customer satisfaction on future intentions (return and recommend).

**KEYWORDS**: Healthscape, Satisfaction, Future intentions, Private hospital.

## 1. INTRODUÇÃO

O reconhecimento do "paciente como cliente" fez com que as organizações de saúde oferecessem uma variedade de abordagens de pesquisa em marketing e qualidade de serviços, assim como uma perspetiva dos seus designs (Lee, 2011). Isto resultou numa nova geração de estabelecimentos de saúde, muito diferente dos modelos institucionais mais tradicionais: aqueles que têm ambientes físicos mais confortáveis, seguros e centrados nos pacientes serão melhor avaliados do que os que não possuem esses critérios (Suess & Mody, 2011). As pesquisas subjacentes ao design baseado em evidências tornaram-se instrumentos para a melhoria da qualidade dos cuidados de saúde e permitiram descobrir que as configurações físicas bem planeadas desempenham um papel importante na melhora dos hospitais e tratamento dos utentes, assim como melhores espaços para o staff desempenhar as suas tarefas (Malkin, 2003; Ulrich, et al, 2008).

Entender as respostas do consumidor ao *healthscape* é essencial na esfera dos cuidados de saúde, já que a maioria dos aspetos da prestação dos serviços, desempenhados tanto pelos profissionais de saúde como pelo *staff*, reflete em aspetos simbólicos para o utente, acabando por desempenhar um papel significativo no processo de tomada de decisão do indivíduo no presente e no futuro (Sahoo & Mitra, 2016).

Hutton e Richardson (1995) apontaram o *healthscape* (isto é, todo o ambiente hospitalar onde são prestados os serviços de saúde) como um mecanismo importante que permite influenciar o comportamento dos utentes, a sua satisfação, a qualidade percebida e ainda as intenções comportamentais daí resultantes. Autores como

Cadirci e Akmaz (2017) indicam que a satisfação dos utentes é proveniente da perceção que estes têm do *healthscape* nos seus vários aspetos, físicos e sociais.

Pelo exposto e devido ao escasso volume de estudos orientados para a análise do impacto das várias dimensões que caraterizam o *healthscape* na satisfação dos utentes, nas instituições de saúde em Portugal, torna-se pertinente investigar o impacto dos elementos físicos e sociais do *healthscape* na perceção, satisfação e intenção comportamental do utente de um Hospital Privado do Norte do País.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1. *SERVICESCAPE* VS. *HEALTHSCAPE*

*Servicescape* é um termo amplamente utilizado para descrever um ambiente físico de uma organização de serviços, onde estão incluídos elementos como o *design* exterior e interior, as condições ambientais e partes tangíveis do serviço (e.g. materiais de comunicação) (Reimer & Kuehn, 2004). Para Bitner (1992), os *servicescapes* podem ser retratados como todo o ambiente construído, tendo também em consideração a atmosfera do mesmo, isto é, o conjunto de todas as dimensões que caracterizam o espaço envolvente: as ambientais, as espaciais e os fluxos e sinalética.

Embora este termo seja provavelmente o mais utilizado para expor a influência dos elementos (tangíveis e intangíveis) nos consumidores, outras três definições, refletidas na natureza eclética da literatura, foram usadas nas últimas décadas dedicadas à exploração e desenvolvimento conceptual (Harris & Ezeh, 2008). São elas:

1) "Atmosfera" – realça o design consciente como pilar para despertar efeitos emocionais nos consumidores através de estímulos ambientais (Kotler, 1973);
2) "psicologia ambiental" – evidencia as relações entre o Homem e os seus ambientes construídos, nos quais os indivíduos reagem com duas formas gerais e opostas de comportamento: aproximação e evasão (Mehrabian & Russell, 1974);
3) "ambiente de estabelecimento" - é adotada uma abordagem mais abrangente para a análise do meio envolvente, incluindo múltiplos estímulos ambientais (Baker, 1986).

O *healthscape* é um termo que, à semelhança do que foi referido anteriormente e tendo sido restringido para a esfera dos cuidados de saúde por Hutton e Richardson (1995), é caracterizado como a influência dos ambientes físicos hospitalares (tangíveis) e dos estímulos ambientais (intangíveis) no utente e nos prestadores dos serviços nas suas perceções (cognitiva, afetiva, emocional e fisiológica) e nos seus comportamentos/intenções.

Posto isto, os termos de *servicescape* e *healthscape* serão utilizados de forma indistinta neste estudo.

### 2.2. DIMENSÕES DO *SERVICESCAPE*

Ao longo das últimas décadas, vários foram os autores que propuseram e desenvolveram modelos teóricos e empíricos que em muito contribuíram para a compreensão dos elementos do *servicescape*.

Baker (1986), desenvolvendo uma tipologia baseada nos elementos do ambiente do serviço, procurou dar atenção à importância do ambiente físico nas perceções dos clientes através de aspetos do *design*, da decoração, da sinalização e de outras evidências ambientais das instalações. Essa tipologia divide-se em três grupos amplos e distintos: fatores ambientais, fatores de *design* e fatores sociais. Segundo a mesma, os estímulos provenientes dos *servicescapes* existem a partir do fator *design* (interno e externo), em comunhão com a inclusão do fator social pertencentes aos consumidores presentes no espaço em causa.

Bitner (1992) procurou abordar as questões inerentes ao impacto do espaço físico das organizações no comportamento do indivíduo, quer seja colaborador ou consumidor/cliente. Tratando-se de um modelo de referência para inúmeros estudos empíricos, nele podemos verificar que uma variedade de fatores (ambientais, de design e sociais) é percebida pelos indivíduos, podendo reagir cognitivamente, emocionalmente e fisiologicamente ao meio ambiente onde se encontram, respostas essas que acabam por influenciar as interações aí praticadas. Wakefield e Blodgett (1996) apresentaram, baseando-se nas três

dimensões de Bitner (1992), cinco grandezas do *servicescape*: o espaço, o *layout*, a acessibilidade, a sinalização/artefactos e a limpeza/higiene.

### 2.2.1. Dimensão Ambiental

Moura George (2013a) salienta pelo seu documento-orientação nº021/2013 de 31/12/2013 da Direção Geral da Saúde (DGS) que são considerados os cinco sentidos como principais meios para que as pessoas se sintam confortáveis num ambiente: visão (cores, iluminação, imagens); audição (som ambiente, níveis de ruído); tato (temperaturas, humidade, texturas materiais); olfato (qualidade do ar, aromas) e paladar (bebedouros, venda de alimentos). Já para Sampaio e Chagas (2010) o conforto ambiental divide-se em quatro categorias: conforto térmico (sensações de bem-estar em relação à temperatura, humidade relativa e movimento do ar, radiação solar e radiação infravermelha); conforto visual (sensações de bem-estar em relação a ver bem, ter uma quantidade de luz satisfatória e que possibilite a realização de uma tarefa visual confortável); conforto acústico (sensações de bem-estar quando não existem obstáculos que interfiram na capacidade de ouvir satisfatoriamente o som desejado) e conforto olfativo (sensações de bem-estar em relação aos odores existentes no ambiente).

*Conforto Térmico*

O conforto térmico é descrito como a "condição da mente que expressa satisfação com o ambiente térmico" (Lamberts, 2011, p. 4) ou a sensação de neutralidade térmica vivida pelo Homem num determinado ambiente (Vergara, 2001). Assim, este conceito remete-nos para a satisfação psicofisiológica de um indivíduo mediante as condições térmicas do ambiente (Sampaio & Chagas, 2010), conforto esse que depende de complexos parâmetros relacionados com os processos de troca de calor entre a edificação e o ambiente externo (Kowaltowski, Labaki, Pina & Bertolli, 1998).

*Conforto Visual*

Tanto a iluminação como o projeto cromático são fatores ambientais que têm como principal objetivo promover conforto visual e segurança (Rangel & Mont'Alvão, 2011). No caso das instalações hospitalares, devem ser selecionadas cores de acordo com cada tipo de valências em cada serviço, conforme necessitem de mais dinamismo, vitalidade, tranquilidade, etc. Assim, através das cores e imagens escolhidas, pode-se beneficiar o conforto e recuperação dos doentes (Moura George, 2013b). Na área da saúde a aplicação das cores deve ser adequada para transmitir a sensação de maior conforto para o paciente, acompanhantes e profissionais (Boccanera, Boccanera & Barbosa, 2006).

*Conforto Acústico*

O conforto acústico está relacionado com a qualidade do som produzido no ambiente, isto é, deve ser satisfatoriamente audível pelos indivíduos presentes no espaço, sem a interferência de ruídos que incomodem os mesmos (Sampaio & Chagas, 2010). O silêncio deve ser uma prioridade nos hospitais, contudo o que vemos é o oposto, onde o ruído prevalece e em muitas situações apresenta níveis prejudiciais de pressão sonora para a saúde (Costa, de Lacerda & Marques, 2013). De acordo com a Organização Mundial da Saúde o ruído pode interferir com o trabalho, o descanso, o sono e a comunicação entre as pessoas, assim como causar reações psicológicas, fisiológicas e, simultaneamente, patológicas.

*Conforto Olfativo*

O "cheiro no hospital" é reconhecido e indicativo de qualidade na saúde (Erdmann, 1996). As perceções e sensações olfativas têm pertinência e significado como fenómeno embutido na prática da enfermagem, especialmente pela sua diversidade no ambiente hospitalar (Wosny, Erdmann, Belli Filho & Leite, 2008). As pessoas podem sentir inúmeros odores desagradáveis em ambientes hospitalares, dependendo das condições médicas dos pacientes próximos bem como odores químicos. Assim, uma condição para um ótimo ambiente físico hospitalar será a redução dos odores desagradáveis (Shida, Yamakawa, Konno, Toyogushi & Shiraishi, 2011).

### 2.2.2. Dimensão Espacial

Uma pessoa encontra-se confortável num ambiente quando se sente neutro em relação a este. No caso dos espaços hospitalares, a arquitetura pode ser um instrumento terapêutico se contribuir para a neutralidade através da criação de espaços mais humanizados, aliada aos avanços tecnológicos (Corbella, 2003). A tendência atual encaminha-se para a humanização das instalações - os hospitais modernos apresentam um carácter de hotel.

*Layout*

O *layout* ou desenho físico do setor de produção de uma organização, pode ser definido como "a localização e a distribuição espacial dos recursos produtivos, como máquinas, equipamentos, pessoas e instalações" (Silva & Rentes, 2012, p. 531), de modo a proporcionar maior funcionalidade do processo produtivo e otimização do ambiente de trabalho (Rocha, 1995). Os hospitais, em geral, organizam-se em setores de atendimento, exames e tratamento, fornecimento de produtos e recolha de material utilizado/resíduos, administração e instalações técnicas (Neufert & Neufert, 2004). O tipo de *layout* mais adequado às unidades de saúde é o funcional, devido à existência de áreas destinadas a serviços específicos (e.g. área de emergência para adultos, área de exames, área de fisioterapia, área de administração) e ordem de atendimento muito variada (e.g. balcões destinados para diferentes serviços – marcação de consultas, levantamento de análises). Ou seja, as unidades de prestação de serviços de saúde apresentam um layout organizado por funções, uma vez que os equipamentos e recursos humanos com competências similares estão agrupados e localizados na mesma área: o utente desloca-se de área em área, consoante a sequência necessária para a prestação dos cuidados de saúde em causa (Carvalho & Ramos, 2013).

*Fluxos e Sinalização*

Um fluxo é entendido como o deslocamento de um conjunto de pessoas ou coisas numa determinada direção (Perfeito, 2012). Existem vários fatores que influenciam os fluxos numa unidade de saúde. Destaca-se a setorização, os acessos a entradas, as circulações e a orientação. A setorização, sendo um processo que analisa a distribuição espacial das unidades funcionais e dos compartimentos que as constituem, no qual são caracterizados, avaliados e organizados os fluxos hospitalares, é importante para a instituição uma vez que reflete a adequação dos fluxos desde o ponto de partida até ao ponto de chegada (Toledo, 2006). O número de acessos e entradas do hospital são revelantes para o conhecimento do nível de controlo de modo a impedir a intrusão nos compartimentos ou nas circulações restritas (Elizalde & Gomes, 2009). Uma correta sinalização interna e externa evita circulações indesejadas e reflete-se no serviço e na segurança do hospital (Toledo, 2006). Não saber onde se está e não saber como chegar ao destino normalmente leva o indivíduo à frustração e ao *stress*, resultando em efeitos físicos e psicológicos negativos (Rangel & Mont'Alvão, 2011). Segundo Mora, Oats e Marziano (2014), um sistema de sinalização deficiente (seja por questões ergonómicas, linguagem textual e pictóricas inadequadas) pode comprometer a segurança dos utentes, essencialmente em situações de emergência, assim como também se traduzir em perdas económicas importantes para a instituição e/ou um fraco serviço para os pacientes.

### 2.2.3. Dimensão Social

Embora inicialmente tenha sido um fator considerado em vários modelos teóricos, o mesmo não se poderá dizer quanto à incorporação da dimensão social nos modelos empíricos do *servicescape* (Tombs & MacColl-Kennedy, 2003). Esta dimensão foi incluída mais tarde como um elemento importante e relevante na análise do ambiente por Rosenbaum e Montoya (2007).

Na maioria das relações efetuadas no mercado, os consumidores procuram não só satisfazer as suas necessidades "físicas", mas também as suas necessidades psicológicas e sociais, ou seja, as diferentes abordagens levadas a cabo pelo indivíduo são influenciadas não apenas por estímulos físicos, mas também por estímulos sociais (Rosenbaum & Massiah, 2011), que podem facilitar ou dificultar o gozo do serviço prestado, contribuindo igualmente para a lealdade do cliente (Johnstone, 2012).

Harris e Ezeh (2008) apontam duas varáveis de natureza social do *servicescape*: o comportamento do *staff* (credibilidade e orientação para o cliente) e a imagem do *staff* (competência e atratividade física). Uma organização orientada para o cliente incide sobre um forte destaque tanto na colaboração dos seus funcionários como na confiança do cliente, sendo por isso uma construção fundamental para a capacidade de uma organização de serviços se colocar no mercado e de influenciar as intenções de fidelidade. A credibilidade, definida como o grau em que uma determinada referência é percebida como confiável e competente, tem a capacidade de manipular as intenções do consumidor. No que toca à imagem do staff, a importância da competência é ainda mais enfatizada no momento da prestação do serviço derivada da dependência do cliente, que aguarda que o staff procure resolver os seus problemas. Já a atratividade física (isto é, a perceção dos traços físicos de um ou mais indivíduos) sugere que pode aumentar a experiência do serviço e, ao mesmo tempo, servir como motivação para as intenções futuras.

## 2.3. SATISFAÇÃO E INTENÇÃO COMPORTAMENTAL

A satisfação é um estado emocional que ocorre como resultado das interações praticadas entre o consumidor e a organização, estando diretamente relacionada com a perceção e as expectativas (Sahoo & Ghosh, 2016). Trata-se de um índice frequentemente usado (e crítico) na evolução da qualidade dos cuidados de saúde onde o paciente tem o papel de contribuir, atingir e reformá-la (Batbaatar, Dorjdagva, Luvsannyam, Savino & Amenta, 2017).

Segundo o Modelo Americano do Índice de Satisfação do Consumidor, a satisfação do consumidor é constituída por três antecedentes: a perceção da qualidade, a perceção do valor e as expetativas do consumidor. A perceção da qualidade ou performance – a avaliação da experiência de consumo – é expectável que tenha um efeito direto positivo na satisfação do cliente. O segundo determinante explica que o acréscimo de valor percebido incorpora informações de preço ao modelo e aumenta a colação dos resultados entre as empresas, indústrias e setores. O terceiro elemento – as expetativas do serviço – representa a experiência de consumo anteriores (incluindo também informações não experienciadas como a publicidade) e a capacidade do prestador vir a entregar o serviço com qualidade no futuro (Fornell, Johnson, Anderson, Cha & Bryant (1996).

Segundo Wakefield e Blodgett (1994) a perceção dos utentes às dimensões ambientais e espaciais leva a que estes tenham certos pensamentos e sentimentos (quer emocionais quer físico) que, num último momento, levando-os às intenções futuras, podendo elas ser de abordagem (positiva) ou a evitar (negativa) o serviço/bem. Batbaatar et al. (2017) indicam, através de um estudo empírico, que os cuidados técnicos (prestados pelos profissionais), o ambiente físico e a acessibilidade são alguns dos determinantes para a satisfação dos utentes.

Outros estudos apontam que a acessibilidade e os tempos de espera, as qualidades de empatia do pessoal médico e dos serviços de *staff* e a imagem (Coyle & Williams, 1999), são aspetos cruciais nos níveis de satisfação dos utentes. Naidu (2009) acrescenta que o custo do serviço, os elementos tangíveis e o papel (e comportamento) do médico contribuem igualmente para a satisfação do utente.

Não obstante, as dimensões ambientais de um determinado espaço (isto é, os elementos captados pelos canais sensoriais) têm um papel importante no comportamento do indivíduo na medida que, segundo Kotler (1973), influencia numa primeira fase a sensação e consequente perceção de qualidade dos espaços em torno do produto/serviço, de seguida o efeito dessa perceção afeta o estado afetivo do sujeito e, por sua vez, na intenção de compra. Já Nguyen e Leblanc (2002) salientam que os elementos de contacto (nomeadamente o espaço físico e as relações interpessoais) influenciam a satisfação do paciente, e que a relação entre a sua satisfação e a lealdade é refletida na intenção de voltar/comprar e no desejo de recomendar.

Seguindo a teoria parcimoniosa saída-voz de Hirschman (1970), as consequências imediatas do aumento da satisfação do cliente provocam a diminuição das queixas dos clientes e aumentam a sua lealdade. No caso de ficar insatisfeito, o cliente terá a opção da saída (como por exemplo, indo a uma empresa concorrente) ou da voz (através das suas reclamações). Um aumento na satisfação deve também aumentar a lealdade do cliente, sendo esta última a variável dependente final no modelo derivado ao seu valor como "impulsionador" para o lucro (Anderson, 1996).

Clientes satisfeitos estão mais propícios a exibirem intenções comportamentais favoráveis, que são benéficas para o sucesso a longo prazo para o prestador dos serviços de saúde (Naidu, 2009). A intenção comportamental é definida como um sinal de que um cliente permanecerá ou sairá do relacionamento com um determinado serviço (Pai & Chary, 2015).

Kandampully e Shuartanto (2000) indicam dois tipos de lealdade: no comportamento e na atitude. A lealdade comportamental refere-se à preferência do consumidor de um determinado serviço/produto ao longo do tempo. Já a lealdade na atitude é atribuída à intenção do consumidor recomendar ou voltar a comprar o produto/serviço. As intenções de recomendar um determinado serviço estabelecem um vínculo entre as suas perceções de satisfação e qualidade com a experiência, verificando assim que existe uma relação positiva entre a satisfação do cliente e a sua fidelidade.

## 2.4. MODELO CONCEPTUAL

Tendo por base a revisão de literatura, propõe-se o seguinte modelo conceptual e respetivas hipóteses de investigação (Figura 1).

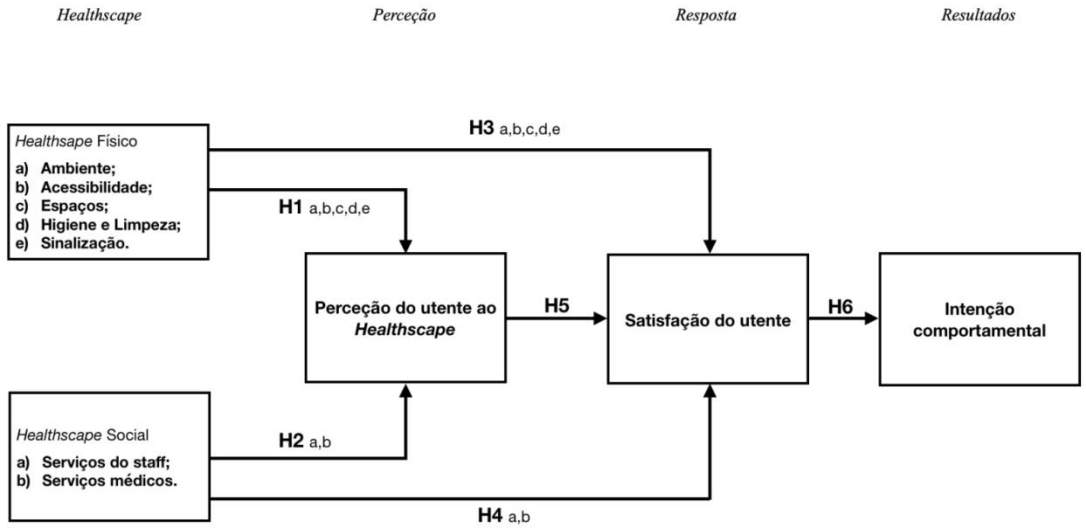



Figura 1: Modelo de investigação

As perceções positivas de um *servicescape* (através de elementos simbólicos por exemplo) ajudam os clientes a criar uma imagem congruente e a fortalecer as suas atitudes. Assim como a satisfação com a imagem dos *servicescapes* tem efeitos variáveis nas atitudes, as experiências anteriores vivenciadas pelos clientes contribuem também para atitudes futuras (Sahoo & Mitra, 2016). De acordo com o estudo de Cadirci e Akmaz (2017), as dimensões ambiental e espacial foram as mais influentes na perceção dos utentes ao *healthscape*. Suess e Mody (2017a, 2017b) salientam que as características ambientais, espaciais e sociais dos *healthscapes* devem ser objetos de estudo por parte dos gestores devido ao potencial em promover perceções positivas. Destacam uma relação positiva entre o *healthscape* e uma resposta emocional satisfatória dos utentes, proveniente da perceção da qualidade do espaço físico. Também Sag, Zengul e Landry (2018) enfatizam o impacto destas dimensões sobre a perceção dos utentes. São assim colocadas as seguintes hipóteses para testar os efeitos do *healthscape* físico e social na perceção dos utentes:

H1a: O ambiente está positivamente relacionado com a perceção dos utentes ao *healthscape*.

H1b: A acessibilidade está positivamente relacionada com a perceção dos utentes ao *healthscape*.

H1c: Os espaços estão positivamente relacionados com a perceção dos utentes ao *healthscape*.

H1d: A higiene e a limpeza estão positivamente relacionadas com a perceção dos utentes ao *healthscape*.

H1e: A sinalização está positivamente relacionada com a perceção dos utentes ao *healthscape*.

H2a: Os serviços do *staff* estão positivamente relacionados com a perceção dos utentes ao *healthscape*.

H2b: Os serviços médicos estão positivamente relacionados com a perceção dos utentes ao *healthscape*.

Um dos fatores que contribuem para a lealdade do utente é o tempo de espera para ser atendido na receção. Tratando-se de uma das dimensões sociais, a prestação deste serviço acaba inevitavelmente por ter um impacto na avaliação retirada (Emir, 2006). Estudos como os de Cadirci e Akmaz (2017) e de Silva, Ferreira e Daniel (2018) salientam uma forte ligação entre a perceção do utente ao *healthscape* e a sua satisfação, nos quais se verificou que a visão das dimensões ambiental e espacial do *healthscape* é considerada mais importante do que a dimensão social no que toca à criação de altos níveis de satisfação. Aspetos simbólicos do confronto com um *healthscape* desempenham igualmente um papel importante na satisfação do utente. Suess e Mody (2017a) reforçam essas conclusões indicando uma relação significativamente forte entre o *design* gráfico (e outros elementos como a iluminação e o ruído) do *healthscape* com a satisfação geral dos pacientes. Não obstante, Wildan (2017) e Naidu (2009) frisam nas suas pesquisas que as dimensões físicas (nomeadamente o ambiente, a higiene, os espaços e as acessibilidades) e a dimensão social (quanto ao papel

e comportamento do médico) têm um impacto positivo na satisfação do indivíduo. Noutro estudo, que incidiu igualmente sobre a medição da satisfação do utente, concluiu-se que o fator "*healthscape* físico" contribui mais para a satisfação (imediatamente à frente dos fatores "prestação do médico" e "prestação do enfermeiro" (Al-Neyadi, Abdallah & Malik, 2018). Posto isto, são colocadas as seguintes hipóteses:

H3a: O ambiente está positivamente relacionado com a satisfação do utente.

H3b: A acessibilidade está positivamente relacionada com a satisfação do utente.

H3c: Os espaços estão positivamente relacionados com a satisfação do utente.

H3d: A higiene e a limpeza estão positivamente relacionadas com a satisfação do utente.

H3e: A sinalização está positivamente relacionada com a satisfação do utente.

H4a: Os serviços do *staff* estão positivamente relacionados com a satisfação do utente.

H4b: Os serviços médicos estão positivamente relacionados com a satisfação do utente.

H5: A perceção dos utentes ao *healthscape* está positivamente relacionada com a satisfação do utente.

DCunha, Kumar, Angadi e Suresh (2017) concluíram na sua pesquisa que, assim como uma perceção agradável aumenta a qualidade da sua permanência, a satisfação contribuiu para intenções comportamentais futuras positivas, ou seja, colaborou para a lealdade do indivíduo e influencia as atitudes em relação ao hospital (Sahoo & Ghosh, 2016). Ladhari, Souiden e Dufour (2017) asseguraram igualmente que a qualidade das configurações onde são prestados os serviços aumentam a satisfação emocional, levando a altas probabilidades de o indivíduo voltar ou recomendar aquele serviço. A satisfação, por outra via, tem uma ligação positiva com as intenções futuras. Confirmou-se, ainda, que os utentes transparecem maior satisfação e ao mesmo tempo maior intenção de regressar/recomendar quando falamos em instituição privada do que quando nos remetemos a uma instituição do Estado (Argan & Argan, 2017). Por fim, de salientar que a satisfação do paciente intercede a relação confiança/capacidade de resposta com a lealdade deste (Meesala & Paul, 2016). Posto isto, é colocada a seguinte hipótese:

H6: A satisfação do utente gera intenção comportamental positiva.

## 3. METODOLOGIA

Tendo em conta o modelo de investigação proposto e devidamente fundamentado na literatura, a metodologia adotada para a sua validação empírica é de natureza quantitativa, com recolha de dados primários através da aplicação de um questionário à amostra selecionada.

### 3.1. POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população abrangida neste estudo consiste nos utentes de um Hospital Privado situado no Norte de Portugal. Trata-se de uma unidade vocacionada para a prestação de cuidados de saúde, tendo ao dispor uma ampla oferta de serviços nas várias especialidades, tanto médicas como cirúrgicas.

A recolha de dados decorreu entre 21 de Maio e 8 de Junho de 2018, em duas áreas distintas do Hospital: área onde são realizadas consultas externas e análises clínicas. Abrange igualmente o piso dos internamentos e o de fisioterapia; área onde são realizadas apenas consultas externas. Foram recolhidos um total de 424, destes três questionários foram considerados totalmente inválidos e dezanove apresentavam elevada percentagem de não respostas, resultando numa amostra de 402 questionários válidos. A tabela 1 resume os dados sociodemográficos da amostra utilizada neste estudo.

Tabela 1: Caraterização da Amostra

| Género | Frequência | Percentagem | Percentagem cumulativa |
|---|---|---|---|
| **Masculino** | 147 | 36,6 | 36,6 |
| **Feminino** | 255 | 63,4 | 100,0 |
| **Total** | 402 | 100,0 | |
| **Idade** | | | |
| **18-29** | 76 | 18,9 | 18,9 |
| **30-44** | 131 | 32,6 | 51,5 |
| **45-59** | 124 | 30,8 | 82,3 |
| **60-75** | 55 | 13,7 | 96,0 |
| **>75** | 16 | 4,0 | 100,0 |
| **Total** | 402 | 100,0 | |
| **Escolaridade** | | | |
| **Escola Básica** | 44 | 10,9 | 10,9 |
| **Escola Secundária** | 188 | 46,8 | 57,7 |
| **Licenciatura** | 120 | 29,9 | 87,6 |
| **Mestrado** | 41 | 10,2 | 97,8 |
| **Outro** | 9 | 2,2 | 100,0 |
| **Total** | 402 | 100,0 | |
| **Tempo na instituição** | | | |
| **Primeira visita** | 29 | 7,2 | 7,2 |
| **< 6 meses** | 33 | 8,2 | 15,4 |
| **6 meses - 1 ano** | 21 | 5,2 | 20,6 |
| **> 1 ano** | 319 | 79,4 | 100,0 |
| **Total** | 402 | 100,0 | |
| **Limitações Físicas** | | | |
| **Nenhuma** | 333 | 82,8 | 82,8 |
| **Locomotores** | 16 | 4,0 | 86,8 |
| **Auditivas** | 16 | 4,0 | 90,8 |
| **Visuais** | 28 | 7,0 | 97,8 |
| **Outra(s)** | 9 | 2,2 | 100,0 |
| **Total** | 402 | 100,0 | |

Fonte: Elaboração própria

### 3.2. QUESTIONÁRIO

O desenho do questionário teve por base outros estudos onde foram utilizados idênticos construtos, com as respetivas adaptações. O mesmo está estruturado em duas partes: 1) levantamento de dados sociodemográficos dos inquiridos (com o objetivo de conhecer a idade, o género e o nível de escolaridade do utente, assim como à quanto tempo frequentam a instituição e as suas limitações físicas); 2) levantamento da perceção do utente sobre as dimensões apresentadas no modelo proposto (Tabela 2).

Tabela 2: Constructos e itens do questionário

| Constructos | Indicadores | Fonte |
|---|---|---|
| **Ambiente (AMB)** | *A música é apropriada. | Cadirci e Akmaz (2017); Harris e Ezeh (2008); Sahoo e Ghosh (2016); Suess e Mody (2017b) |
| | A temperatura é satisfatória. | |
| | O ar-condicionado não me perturba. | |
| | O ruído não me perturba. | |
| | O cheiro é satisfatório | |
| **Acessibilidade (ACESS)** | Foi fácil entrar no hospital a partir do estacionamento circundante. | Cadirci e Akmaz (2017); Sahoo e Ghosh (2016); Suess e Mody (2017b) |
| | Foi fácil estacionar o carro no estacionamento circundante. | |
| **Espaços (ESP)** | Os equipamentos funcionam corretamente. | Cadirci e Akmaz (2017); Sahoo e Ghosh (2016); Suess e Mody (2017b) |
| | As decorações são agradáveis. | |
| **Higiene e Limpeza (HILI)** | Todas as partes do hospital estão limpas. | Cadirci e Akmaz (2017); Harris e Ezeh (2008) |
| | As casas de banho estão limpas. | |
| | As salas de consulta/exames estão limpas. | |
| | As áreas de refeições estão limpas. | |
| | Os corredores do hospital estão limpos. | |
| | As entradas e as saídas do hospital estão limpas. | |
| | As áreas de espera estão limpas. | |
| | No geral, o hospital está limpo. | |
| | As roupas dos funcionários estão limpas. | |
| **Sinalização (SINAL)** | A sinalização no hospital é adequada. | Cadirci e Akmaz (2017); Sahoo e Ghosh (2016); Suess e Mody (2017b); |
| | Consegui ver bem a sinalização no hospital. | |
| | Consegui facilmente entender a sinalização no hospital. | |
| | Graças à sinalização, consegui encontrar o meu caminho pelo hospital. | |
| **Serviços do staff (STAFF)** | O(A) rececionista foi simpático(a) para comigo. | Cadirci e Akmaz (2017); Harris e Ezeh (2008); Sahoo e Ghosh (2016); Suess e Mody (2017b) |
| | Não esperei muito tempo para ser atendido(a) pelo(a) rececionista. | |
| | Os funcionários foram úteis. | |
| | Tive respostas satisfatórias para as minhas perguntas. | |
| **Serviços médicos (MED)** | O(A) médico(a) que me atendeu tem autoconfiança. | Cadirci e Akmaz (2017); Sahoo e Ghosh (2016); Suess e Mody (2017b) |
| | O(A) médico(a) que me atendeu tratou-me bem. | |
| | O(A) médico(a) que me atendeu foi simpático(a) para comigo. | |
| | Os esclarecimentos do(a) médico(a) que me atendeu foram adequados. | |
| **Perceção ao Healthscape (PERCEP)** | Durante a minha presença no hospital senti-me confortável. | Cadirci e Akmaz (2017); Sahoo e Ghosh (2016) |
| | No geral, o ambiente não é incomodativo. | |
| | No geral, o ambiente é satisfatório. | |
| **Satisfação do utente (SAT)** | Estou satisfeito(a) com o ambiente do hospital. | Cadirci e Akmaz (2017); Sahoo e Ghosh (2016); Suess e Mody (2017b) |
| | Estou satisfeito(a) com os serviços médicos prestados por este hospital. | |
| | Estou satisfeito(a) com o staff (administrativos, rececionistas, etc.) deste hospital. | |
| **Intenções futuras (INTFUT)** | Quando considero o nível do serviço que recebi, não tenciono visitar outro hospital senão este. | Cadirci e Akmaz (2017); Harris e Ezeh (2008); Sahoo e Gosh (2016); Suess e Mody (2017b) |
| | Este hospital será a minha primeira escolha no futuro. | |
| | Poderei voltar a este hospital para o mesmo serviço. | |
| | Poderei voltar a este hospital para outro tipo de consulta. | |
| | Estou disposto(a) a recomendar este hospital a outras pessoas (familiares, amigos ou colegas) que procuram o meu conselho. | |

Nota: * O pré-teste efetuado, revelou que esta questão não se aplicava ao contexto em que se encontravam, sendo excluído da análise.

### 3.3. ANÁLISE DOS DADOS

Para o tratamento estatístico dos dados sociodemográficos optou-se por recorrer ao *software* SPSS, na versão 24 para Windows. De seguida, foi analisada a distribuição das respostas aos itens das variáveis latentes (tendo em consideração a tendência central, a dispersão, a assimetria e o achatamento) através do software

AMOS, na versão 23 para Windows. Os modelos de medida e estrutural foram igualmente avaliados através do *software* AMOS v.23.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS DADOS

Os dados foram analisados quanto à normalidade da distribuição e presença de *outliers*.
A normalidade da distribuição pode ser detetada através do coeficiente de assimetria univariada (*sk*) e pelo achatamento ou curtose univariado (*ku*). Finney e DiStefano (2006) sugerem que os valores de *sk* e *ku* não devem ser, respetivamente, superiores a 2 e a 7, já que indicam violação do pressuposto da normalidade e inadequação do método Máxima Verosimilhança para a estimação do modelo. Para a amostra em causa, os coeficientes de assimetria variam entre -1,803 e -0,072 (distribuição assimétrica à esquerda para todos os itens) e os coeficientes de achatamento variam entre -0.837 e 4.781, com valores inferiores a 2 e 7 respetivamente.

A distância de Mahalanobis ($D^2$) pode ser utilizada para diagnosticar a (in)existência de outliers. Convém que p1 seja pequeno (<0.05-0.10) e p2 seja grande (>0.05-0.10), caso contrário a observação deve ser um *outlier* multivariado (Marôco, 2014). No entanto, deve-se começar pela observação com o maior valor de D2, quanto maior a distância do valor de D2 da observação subsequente, maior a probabilidade da observação ser um *outlier* multivariado (Byrne, 2010). Foram identificados 37 casos que apresentavam valores $D^2$ mais distantes das restantes, sugerindo que estas observações são outliers, recomendando-se assim a sua exclusão. Porém, a reanálise do modelo (medida e estrutural) sem estes casos não conduziu a resultados muito díspares daqueles obtidos com a sua inclusão, pelo que se optou pela manutenção dessas observações.

### 4.2. MODELO DE MEDIDA

O modelo de medida foi estimado com a matriz de covariâncias como input. O método de estimação escolhido foi o método de máxima verosimilhança (ML), por ser uma das abordagens de estimação mais divulgadas na análise de equações estruturais (Byrne 2010; Marôco, 2014). O modelo de medida foi representado em 10 dimensões e 40 itens. A análise fatorial confirmatória da estrutura do modelo indica que o modelo original apresenta um ajustamento sofrível em dois índices ($X^2/gl$= 2.433; GFI= 0.825), bom em outros dois índice (CFI= 0.932; PGFI= 0.700), muito bom no índice PCFI (= 0.830) e aceitável no índice RMSEA (=0.06) à amostra sob estudo, sugerindo que o modelo pode ser aperfeiçoado. Em contrapartida, a análise apresenta pesos fatoriais elevados ($\lambda \geq 0.5$) e fiabilidades individuais adequadas ($R^2 \geq 0.25$) para todos os itens.

Uma modificação foi realizada ao modelo de medida de modo a melhorar os índices de qualidade de ajustamento. Para tal, foi tomada em consideração os Índices de Modificação (IM>11, p<0.001), onde se correlacionaram um total de 7 pares de erros. O novo modelo apresenta valores que refletem um bom ajustamento ($X^2/gl$= 1,950; GFI= 0,857; Prmsea $\leq 0.05 = 0.719$; CFI= 0.955; PGFI= 0.719; PCFI= 0.843; RMSEA=0.049). O modelo conta igualmente com pesos fatoriais e fiabilidades individuais aceitáveis (ver Figura 2).

De salientar também uma diferença significativa da qualidade de ajustamento do modelo atual ao do original ($X^2_{dif}(7) = 349.113$) (Tabela 3).

Tabela 3: Índices de qualidade dos modelos original e modificado

| ÍNDICE | $x^2$ | *DF* | *P* | $x^2/DF$ | *CFI* | *PCFI* | *GFI* | *PGFI* | *RMSEA* | *MECVI* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **MODELO ORIGINAL** | 1690.643 | 695 | 0.000 | 2.4333* | 0.932** | 0.830*** | 0.825* | 0.700** | 0.060** | 4.911 |
| **MODELO MODIFICADO** | 1341.530 | 688 | 0.000 | 1.950** | 0.955*** | 0.843*** | 0.857* | 0.719** | 0.049*** | 4.079 |

Nota: * - Ajustamento sofrível; ** - Ajustamento bom; *** - Ajustamento muito bom.

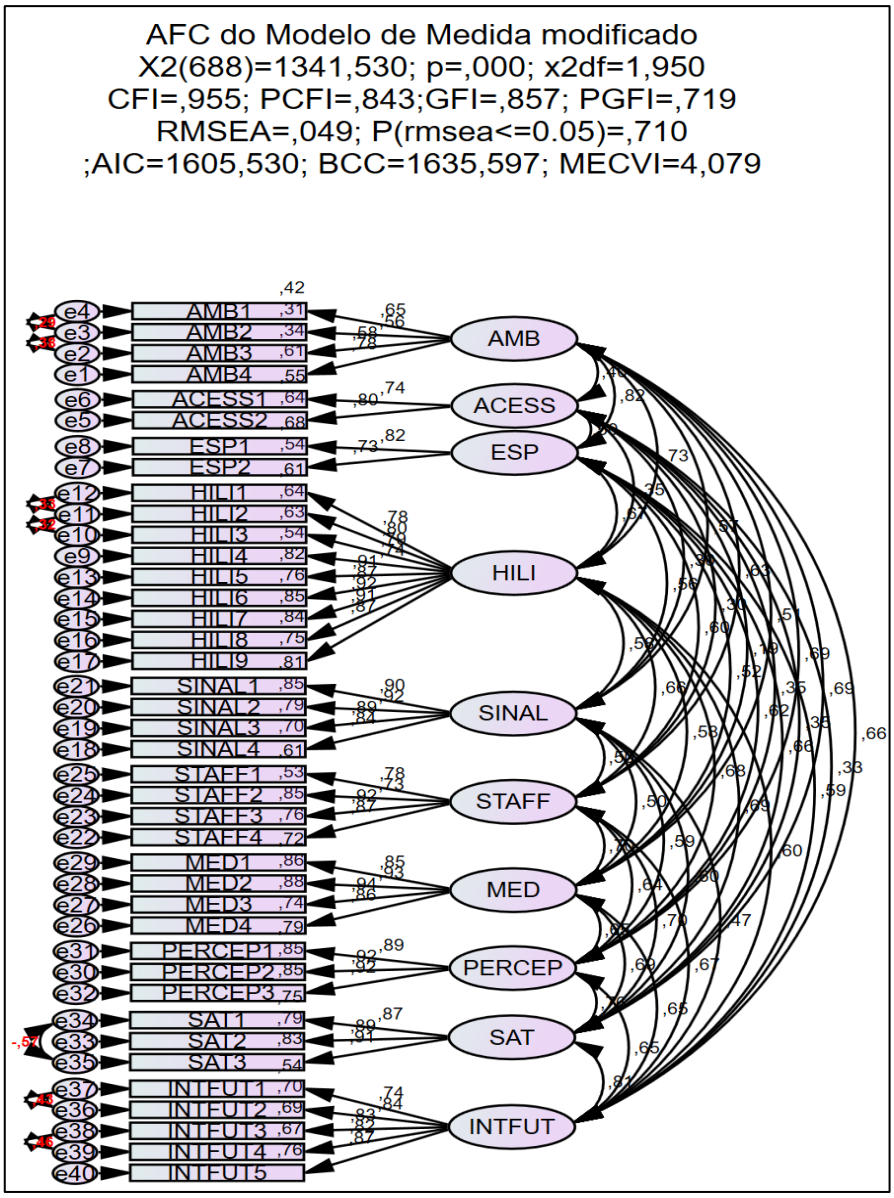



Figura 2: Modelo de medida modificado
Fonte: Output AMOS, v.23

A fiabilidade e validade convergente (Tabela 4) e validade divergente (Tabela 5) do modelo de medida foi igualmente avaliada. A fiabilidade de constructo foi avaliada com a fiabilidade compósita (FC) e a validade de constructo foi avaliada através da validade fatorial (avaliada pelos pesos fatoriais estandardizados) e da validade convergente (estimada pela variância extraída média – VEM) e da validade discriminante (avaliada comparando as VEM por cada fator com o quadrado da correlação entre os fatores cuja validade discriminante se pretende avaliar). Considera-se que uma fiabilidade compósita superior ou igual a 0.7, pesos fatoriais iguais ou superiores a 0.5, uma VEM superior ou igual a 0.5 e VEM dos fatores superiores ao quadrado da correlação entre esses fatores, são indicadores de constructos fiáveis e válidos (Marôco,2014).

Da análise dos resultados é possível verificar que a fiabilidade de *constructo* é superior a 0,7 em todos os fatores. Os valores de Alfa de Cronbach também excedem o valor recomendado de 0,7, sugerindo uma boa fiabilidade dos *constructos*. A variância média extraída (VEM) foi superior a 0,5 para o AMB, ACESS, ESP, HILI, SINAL, STAFF, MED, PERCEP, SAT e INTFUT, atestando a validade convergente para estes construtos exceto para o construto AMB (cuja VEM < 0.5). No entanto, decidiu-se tê-lo em consideração nesta fase.

Tabela 4: Fiabilidade e validade convergente do modelo de medida

| Item | Peso Fatorial | VEM | FC | Alfa de Cronbach |
|---|---|---|---|---|
| **Ambiente (AMB)** | | | | |
| **AMB1 - A temperatura é satisfatória** | 0.65 | **0.42** | **0.74** | **0.79** |
| **AMB2 - O ar-condicionado não me perturba** | 0.56 | | | |
| **AMB3 - O ruído não me perturba** | 0.58 | | | |
| **AMB4 - O cheiro é satisfatório** | 0.78 | | | |
| **Acessibilidade (ACESS)** | | | | |
| **ACESS1- Foi fácil entrar no hospital a partir do estacionamento circundante** | 0.74 | **0.59** | **0.75** | **0.74** |
| **ACESS2 - Foi fácil estacionar o carro no estacionamento circundante** | 0.80 | | | |
| **Espaço (ESP)** | | | | |
| **ESP1 - Os equipamentos funcionam corretamente** | 0.82 | **0.60** | **0.75** | **0.75** |
| **ESP2 - As decorações são agradáveis** | 0.73 | | | |
| **Higiene e Limpeza (HILI)** | | | | |
| **HILI1 - Todas as partes do hospital estão limpas** | 0.78 | **0.72** | **0.96** | **0.96** |
| **HILI2 - As casas de banho estão limpas** | 0.80 | | | |
| **HILI3 - As salas de consulta/exames estão limpas** | 0.79 | | | |
| **HILI4 - As áreas de refeições estão limpas** | 0.74 | | | |
| **HILI5 - Os corredores do hospital estão limpos** | 0.91 | | | |
| **HILI6 - As entradas e as saídas do hospital estão limpas** | 0.87 | | | |
| **HILI7 - As áreas de espera estão limpas** | 0.92 | | | |
| **HILI8 - No geral, o hospital está limpo** | 0.91 | | | |
| **HILI9 - As roupas dos funcionários estão limpas** | 0.87 | | | |
| **Sinalização (SINAL)** | | | | |
| **SINAL1 - A sinalização no hospital é adequada** | 0.90 | **0.79** | **0.94** | **0.93** |
| **SINAL2 - Consegui ver bem a sinalização no hospital** | 0.92 | | | |
| **SINAL3 - Consegui facilmente entender a sinalização no hospital** | 0.89 | | | |
| **SINAL4 - Graças à sinalização, consegui encontrar o meu caminho pelo hospital** | 0.84 | | | |
| **Serviços do Staff (STAFF)** | | | | |
| **STAFF1 - O(a) rececionista foi simpático(a) comigo** | 0.78 | **0.69** | **0.90** | **0.89** |
| **STAFF2 - Não esperei muito tempo para ser atendido(a) pelo(a) rececionista** | 0.73 | | | |
| **STAFF3 - Os funcionários foram úteis** | 0.92 | | | |
| **STAFF4 - Tive respostas satisfatórias para as minhas perguntas** | 0.87 | | | |
| **Serviços Médicos (MED)** | | | | |
| **MED1 - O(a) médico(a) que me atendeu tem autoconfiança** | 0.85 | **0.80** | **0.94** | **0.94** |
| **MED2 - O(a) médico(a) que me atendeu tratou-me bem** | 0.93 | | | |
| **MED3 - O(a) médico(a) que me atendeu foi simpático(a) comigo** | 0.94 | | | |
| **MED4 - Os esclarecimentos do(a) médico(a) que me atendeu foram adequados** | 0.86 | | | |
| **Perceção do Utente ao *Healtshcape* (PERCEP)** | | | | |
| **PERCEP1 - Durante a minha presença no hospital senti-me confortável** | 0.89 | **0.83** | **0.94** | **0.94** |
| **PERCEP2 - No geral, o ambiente não é incomodativo** | 0.92 | | | |
| **PERCEP3 - No geral, o ambiente é satisfatório** | 0.92 | | | |
| **Satisfação (SAT)** | | | | |
| **SAT1 - Estou satisfeito(a) com o ambiente do hospital** | 0.87 | **0.79** | **0.92** | **0.90** |
| **SAT2 - Estou satisfeito(a) com os serviços médicos prestados por este hospital** | 0.89 | | | |
| **SAT3 - Estou satisfeito(a) com o staff (administrativos, rececionistas, etc.) deste hospital** | 0.91 | | | |
| **Intenções Futuras (INTFUT)** | | | | |
| **INTFUT1 - Quando considero o nível do serviço que recebi, não tenciono visitar outro hospital senão este** | 0.74 | **0.67** | **0.91** | **0.92** |
| **INTFUT2 - Este hospital será a minha primeira escolha no futuro** | 0.84 | | | |
| **INTFUT3 - Poderei voltar a este hospital para o mesmo serviço** | 0.83 | | | |
| **INTFUT4 - Poderei voltar a este hospital para outro tipo de consulta** | 0.82 | | | |
| **INTFUT5 - Estou disposto(a) a recomendar este hospital a outras pessoas (familiares, amigos ou colegas) que procuram o meu conselho** | 0.87 | | | |

Fonte: Elaboração própria

Tabela 5: Validade discriminante do modelo de medida

| *CONSTRUCTO* | AMB | ACESS | ESP | HILI | SINAL | STAFF | MED | PERCEP | SAT | INTFUT |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **VEM** | **0.42** | **0.59** | **0.60** | **0.72** | **0.79** | **0.69** | **0.80** | **0.83** | **0.79** | **0.67** |
| **AMB** | | | | | | | | | | |
| **ACESS** | 0.16 | | | | | | | | | |
| **ESP** | **0.67** | 0.25 | | | | | | | | |
| **HILI** | **0.53** | 0.12 | 0.45 | | | | | | | |
| **SINAL** | 0.34 | 0.10 | 0.31 | 0.34 | | | | | | |
| **STAFF** | 0.40 | 0.10 | 0.37 | 0.44 | 0.25 | | | | | |
| **MED** | 0.27 | 0.04 | 0.26 | 0.34 | 0.25 | 0.49 | | | | |
| **PERCEP** | **0.48** | 0.12 | 0.38 | 0.46 | 0.35 | 0.41 | 0.42 | | | |
| **SAT** | **0.48** | 0.12 | 0.44 | 0.48 | 0.36 | 0.49 | 0.48 | 0.58 | | |
| **INTFUT** | **0.44** | 0.11 | 0.35 | 0.36 | 0.22 | 0.45 | 0.42 | 0.42 | 0.66 | |

Fonte: Elaboração própria

Pode-se afirmar que existe validade discriminante para a maioria das relações, exceto para os pares de fatores AMB-ESP, AMB-HILI, AMB-PERCEP, AMB-SAT e AMB-INTFUT ($r_{ij}^2 > VEM$). Porém, antes de se optar pela eliminação do construto AMB, decidiu-se recorrer ao teste de diferença do $X^2$ entre o modelo com correlação entre fatores fixa em 1 ($X_r^2$) e o modelo não restrito ($X_u^2$), para uma segunda avaliação da validade discriminante entre estes cinco pares de fatores. Foi utilizado novamente o *software* AMOS para recorrer a este teste:

***i. Validade discriminante do par de fatores AMB-ESP***

**$\Delta X^2 = X_r^2 - X_u^2$ = 1493.933 – 1341.530 = 152.403**
**com 690 – 688 = 2 graus de liberdade**
**Para $\alpha$ = 0.05, sendo $\Delta X^2$=152.403> $X^2_{0.95(2)}$= 5.991**

***ii. Validade discriminante do par de fatores AMB-HILI***

**$\Delta X^2 = X_r^2 - X_u^2$ = 1580.481 – 1341.530 = 238.951**
**com 690 – 688 = 2 graus de liberdade**
**Para $\alpha$ = 0.05, sendo $\Delta X^2$=238.951> $X^2_{0.95(2)}$= 5.991**

***iii. Validade discriminante do par de fatores AMB-PERCEP***

**$\Delta X^2 = X_r^2 - X_u^2$ = 1579.664 – 1341.530 = 238.134**
**com 690 – 688 = 2 graus de liberdade**
**Para $\alpha$ = 0.05, sendo $\Delta X^2$=238.134> $X^2_{0.95(2)}$= 5.991**

***iv. Validade discriminante do par de fatores AMB-SAT***

**$\Delta X^2 = X_r^2 - X_u^2$ = 1575.804 – 1341.530 = 234.274**
**com 692 – 690 = 2 graus de liberdade**
**Para $\alpha$ = 0.05, sendo $\Delta X^2$=234.274> $X^2_{0.95(2)}$= 5.991**

**v. *Validade discriminante do par de fatores AMB-INTFUT***

$\Delta X^2 = X_r^2 - X_u^2$ = 1561.727 –1341.530 = 220.197
com 692 – 690 = 2 graus de liberdade
Para $\alpha$ = 0.05, sendo $\Delta X^2$=220.197> $X^2_{0.95(2)}$= 5.991

Assim sendo, assumindo um nível de significância de 0.05, pode-se afirmar que a correlação entre os cinco pares de fatores é significativamente diferente de 1, o que é indicador de validade discriminante dos fatores. Daí se ter optado pela manutenção do constructo AMB.

### 4.4. MODELO ESTRUTURAL

A qualidade do ajustamento do modelo causal foi feita de acordo com os índices de qualidade de ajustamento e respetivos valores de referência. A significância das trajetórias foi avaliada com um teste Z aos rácios críticos. Calculou-se ainda o RNFI para avaliar a qualidade do modelo estrutural global. Um modelo estrutural com bom ajustamento terá um RNFI acima de 0.8, com valores próximos de 1 a indicar um ajustamento perfeito (Marôco, 2014). Consideram-se, também significativas as trajetórias com p< 0.005.

A Figura 3 apresenta as estimativas estandardizadas das equações estruturais obtidas pelo método de verossimilhança (ML). Como se pode verificar, o modelo estrutural apresenta ligeiras alterações aos índices de qualidade de ajustamento do modelo de medida ($\chi$2/gl=1.968; CFI=0.954; PCFI=0.851; GFI=0.856; PGFI=0.726; RMSEA=0.049; P[rmsea≤0.05]=0.639), tendo também valores maiores de AIC, BCC e MECVI (1617.910, 1646.154 e 4.105, respetivamente) do que o modelo de medida. O RNFI calculado apresenta um

valor de 0.92, o que indica um bom ajustamento. O modelo ajustado explica 68% da variabilidade das opiniões relativas às intenções futuras.

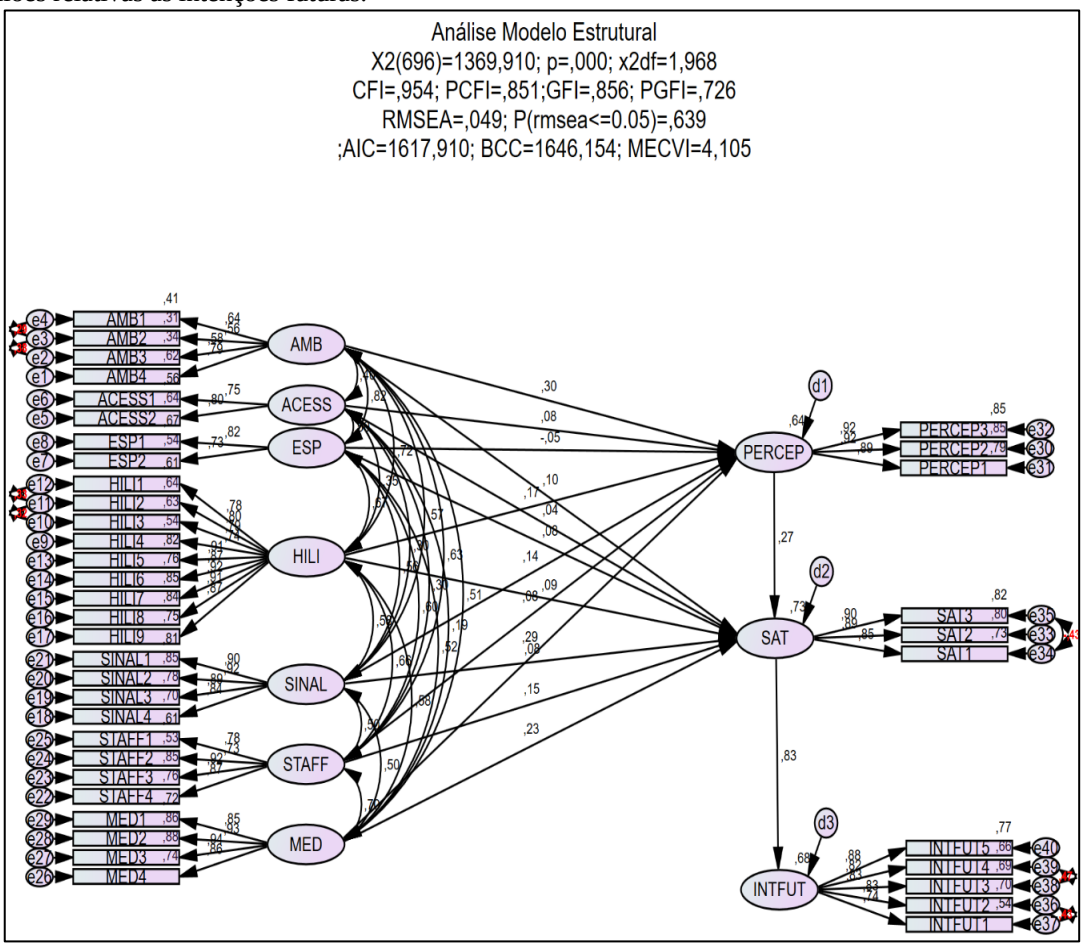



Figura 3**:** Modelo estrutural
Fonte: Output AMOS v.23

A solução estandardizada estimada pelo AMOS é usada para interpretar os resultados das relações estruturais e está resumida na Tabela 6.

Tabela 6: Estimativas do modelo estrutural

| HIPÓTESES | ***B*** **(EST. NÃO ESTAND.)** | ***β*** **(EST. ESTAND.)** | **Z** | ***P-VALUE*** |
|---|---|---|---|---|
| ***H1A*****: AMB → PERCEP** | 0.273 | 0.300 | 2.547 | 0.011* |
| ***H1B*****: ACESS → PERCEP** | 0.047 | 0.075 | 1.495 | 0.135 |
| ***H1C*****: ESP → PERCEP** | -0.045 | -0.048 | -0.441 | 0.659 |
| ***H1D*****: HILI → PERCEP** | 0.192 | 0.170 | 2.661 | 0.008* |
| ***H1E*****: SINAL → PERCEP** | 0.117 | 0.138 | 2.842 | 0.004* |
| ***H2A*****: STAFF → PERCEP** | 0.070 | 0.081 | 1.285 | 0.199 |
| ***H2B*****: MED → PERCEP** | 0.283 | 0.285 | 5.101 | <0,001 |
| ***H3A*** **AMB → SAT** | 0.087 | 0.104 | 1.030 | 0.303 |
| ***H3B*****: ACESS → SAT** | 0.021 | 0.037 | 0.852 | 0.394 |
| ***H3C*****: ESP → SAT** | 0.068 | 0.078 | 0.848 | 0.394 |
| ***H3D*****: HILI → SAT** | 0.097 | 0.093 | 1.724 | 0.085 |
| ***H3E*****: SINAL → SAT** | 0.062 | 0.079 | 1.880 | 0.060 |
| ***H4A*****: STAFF → SAT** | 0.123 | 0.153 | 2.845 | 0.004* |
| ***H4B*****: MED → SAT** | 0.214 | 0.233 | 4.561 | <0,001 |
| ***H5*****: PERCEP → SAT** | 0.247 | 0.268 | 0.052 | <0,001 |
| ***H6*****: SAT → INTFUT** | 0.897 | 0.827 | 0.056 | <0,001 |

* $p < 0.05$

Fonte: Elaboração própria

## 4.5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO MODELO E DAS HIPÓTESES

A análise efetuada ao impacto do *healthscape* físico na perceção dos utentes ao *healthscape* permitiu retirar algumas considerações quanto ao primeiro grupo de hipóteses H1a,b,c,d,e. Os resultados permitem apenas validar parcialmente estas hipóteses. Como se pode verificar através da tabela 6, o Ambiente tem um efeito sobre a Perceção ao Healthscape (.300; $p<0.05$) mais forte do que o da Higiene e Limpeza (.192; $p<0.05$) e da Sinalização (.117; $p<0,05$). Estes resultados vão ao encontro do estudo de Cadirci e Akmaz (2017), em que a dimensão Ambiente foi uma das mais influentes na perceção dos utentes ao *healthscape.* Quanto à dimensão higiene e limpeza (H1d), os resultados indicam uma semelhança aos encontrados em Também no estudo de Pai e Chary (2013), ficou salientado uma melhor perceção dos utentes ao Ambiente e Higiene e Limpeza, do que, por exemplo, ao Espaço.

O segundo grupo de hipóteses H2a,b, incidiu sobre a possibilidade do *healthscape* social estar positivamente relacionado com a perceção dos utentes ao *healthscape*. Pelos resultados obtidos conclui-se que apenas os Serviços Médicos (0.283; $p<0.001$) se mostraram significativos. Estes resultados não corroboram os de Cadirci e Akmaz (2017) em que os fatores sociais tiveram maior impacto na perceção dos utentes. No entanto, uma possível explicação para a não validação da hipótese H2a pode ser o facto de os utentes interagirem menos com o staff, comparativamente à interação com o médico.

Procurou-se através do terceiro grupo de hipóteses perceber se o *healthscape* físico está diretamente relacionado com a satisfação do utente. Da análise às trajetórias, não se validou o grupo de hipóteses H3, ao contrário do estudo de Suess e Mody (2017a) que demonstrou uma relação significativamente forte entre o design gráfico (e outros elementos como a iluminação e o ruído) do healthscape com a satisfação geral dos pacientes, do estudo de Sahoo e Ghosh (2016) ou do estudo de Wildan (2017) e Naidu (2009), em que as dimensões físicas (nomeadamente o ambiente, a higiene, os espaços e as acessibilidades) e a dimensão social (quanto ao papel e comportamento do médico) têm um impacto positivo na satisfação do indivíduo.

O quarto grupo de hipóteses procurou averiguar se o *healthscape* social (que inclui os serviços de *staff* e os serviços médicos) tem relação uma relação direta com a satisfação do utente. Os resultados permitem validar estas hipóteses. Os Serviços Médicos têm um efeito sobre a satisfação do utente (.214; $p<0.001$) mais forte do que os Serviços do Staff (.123; $p<0.05$). Estes resultados são corroborados com os obtidos por Cadirci e Akmaz (2017).

Os resultados destes dois grupos de hipóteses, também não são corroborados pelos obtidos por Al-Neyadi, Abdallah e Malik (2018) em que o fator "healthscape físico" contribui mais para a satisfação do utente, imediatamente à frente dos fatores "prestação do médico" e "prestação do enfermeiro".

A hipótese H5 pretendeu confirmar se a perceção dos utentes ao *Healthscape* está positivamente relacionada com a satisfação (0.247; $p<0.001$). Tal como nos estudos de Cadirci e Akmaz (2017) e de Silva, Ferreira e Daniel (2018), verificou-se uma forte associação entre a visão holística do utente sobre o *healthscape* e a satisfação.

A sexta e última hipótese em estudo pretende verificar a capacidade de a satisfação do utente gerar intenções comportamentais positivas. Essas intenções verificam-se ao nível dos aspetos relacionados com as dimensões (física e social) do *healthscape*, podendo ser exprimidas pela recomendação e lealdade. Os resultados obtidos permitem validar a hipótese H6, ou seja, a satisfação do utente gera intenções comportamentais futuras positivas (0.897; $p<0.001$). Estes resultados encontram-se de acordo com vários estudos apresentados na literatura, nomeadamente os de Hutton e Richardson (1995), Cadirci e Akmaz (2017) e DCunha, Kumar, Angadi e Suresh (2017), quais frisam que o *healthscape* pode influenciar a intenção de recomendar e/ou voltar à instituição.

O modelo estrutural, reiterado após a análise dos resultados provenientes do modelo estrutural inicial, pode ser entendido pela figura seguinte (Figura 4).

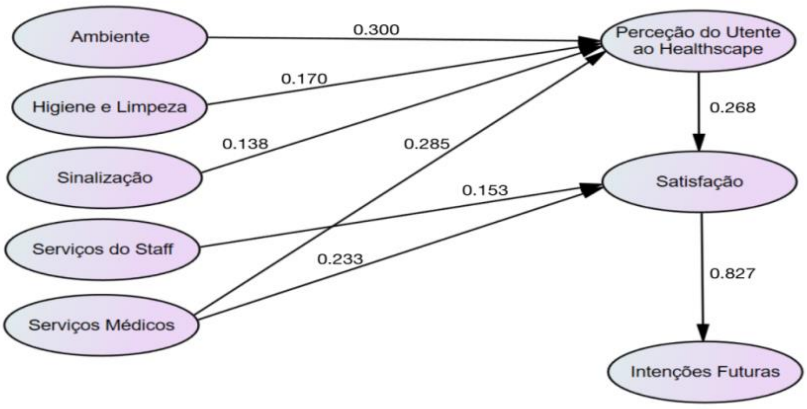



Figura 4: Modelo estrutural final com as trajetórias e estimativas correspondentes
Fonte: Output AMOS v.23

## 5. CONCLUSÃO

Esta investigação permitiu, através do estudo do *healthscape* de um Hospital Privado, concluir que a dimensão *ambiente* (que se refere à temperatura, ao cheiro, ao ar-condicionado e aos ruídos), *higiene e limpeza* (relativa aos diversos espaços e às fardas de quem trabalha no Hospital) e *sinalização* (alusiva à sinalética e capacidade de o indivíduo se orientar) – *healthscape físico*, são as mais percecionadas pelos utentes. A dimensão *serviços do staff* (referente à qualidade do atendimento, capacidade de diálogo e utilidade) não tem impacto na perceção do utente ao *healthscape*, ao contrário da dimensão *serviços médicos* que poderá contribuir mais para melhorar a carga emocional (através da segurança, confiança, simpatia, etc.) dos utentes do que os serviços do *staff* (tratando-se de um serviço primário do processo em que os utentes tem contacto muito limitado).

Também permitiu concluir que a satisfação do utente não está relacionada com o *healthscape físico*. Já o *healthscape social* está positivamente relacionado com a satisfação do utente. Isto permite concluir que as inter-relações estabelecidas com o *staff* e médicos em contexto hospitalar conduzem a melhores níveis de satisfação. Por último, a satisfação dos utentes com o *healthscape* gera intenções comportamentais futuras positivas, nomeadamente intenções de voltar e recomendar esta instituição.

Este estudo contribuiu para uma melhor compreensão do impacto do *healthscape* na satisfação do utente e respetivo comportamento. Vem acrescentar a dimensão social, pouco estudada na literatura e realçar que em contexto hospitalar se mostra relevante para a obtenção de maiores níveis de satisfação, ao contrário da dimensão física. De um ponto de vista mais prático, os resultados aqui apresentados podem ajudar os decisores hospitalares a desenvolver estratégias de marketing que mais potenciem a satisfação dos seus utentes, quer ao nível do seu ambiente físico quer ao nível do seu ambiente social.

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho é financiado por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do projeto UID/SOC/04011/2019 e do projeto UID/Multi/04016/2019. Agradecemos adicionalmente à Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, ao Instituto Politécnico de Viseu, ao CETRAD e ao CI&DETS pelo apoio prestado.

## REFERÊNCIAS

Al-Neyadi, H.S., Abdallah, S. & Malik, M. (2018). Measuring patient's satisfaction of healthcare services in the UAE hospitals: Using SERVQUA. *International Journal of Healthcare Management*, *11*(2), 96-105. doi: 10.1080/20479700.2016.1266804

Anderson, E. W. (1996). Customer Satisfaction and Price Tolerance. *Marketing Letters*, *7*(3), 19-30. Doi: 10.1007/BF00435742

Argan, M. & Argan, M.T. (2017). Relationships Between Service Personal Values, Service Value, Satisfaction, and Loyalty: A Study Regarding Services of Private and State Hospitals in Turkey. *International Journal of Medical Research & Health Sciences*, *6*(6), 89-99.

Baker, J. (1986). The role of the environment in marketing services: the consumer perspective. In J. Czepiel, C. Congram, & J. Shanahan (Eds.), *The services challenge: Integrating for competitive advantage* (pp. 79-84). Chicago: American Marketing Association.

Batbaatar, E., Dorjdagva, J., Luvsannyam, A., Savino, M.M. & Amenta, P. (2017). Determinants of patient satisfaction: a systematic review. *Perspectives in Public Health*, *137*(2), 89-101. doi: 10.1177/1757913916634136

Bitner, M.J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *The Journal of Marketing*, *56*(2), 57-71. doi: 10.2307/1252042

Boccanera, N.B., Boccanera, S.F.B. & Barbosa, M.A. (2006). As cores no ambiente de terapia intensiva: percepções de pacientes e profissionais. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, *40*(3), 343-349. doi: 10.1590/S0080-62342006000300005

Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming* (2nd Ed.). New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

Cadirci, T.O. & Akmaz, A.E. (2017). The impact of healthscape on Customer Satisfaction and Loyalty in Public and Private Healthcare Institutions. *Yildiz Social Science Review*, *3*(1), 81-96. Acedido em: http://dergipark.gov.tr/yssr/issue/33541/343749.

Carvalho, J.C. & Ramos, T. (2013). *Logística na Saúde*. Edições Sílabo (2ª edição): Lisboa, Portugal.

Coyle, J. & Williams, B. (1999). Seeing the wood for the trees: defining the forgotten concept of patient dissatisfaction in the light of patient satisfaction research. *Leadership in Health Services*, *12*(4), 1-9.

Corbella, O. (2003.). *Em Busca de Arquitetura Sustentável para os Trópicos – Conforto Ambiental.* Rio de Janeiro, Brasil.

Costa, G.L., deLacerda, A.M. & Marques, J. (2013). Noise On The Hospital Settings: Impact On The Nursing Professional's Health". *Revista CEFAC*, *15*(3), 642-652.

DCunha, S., Kumar, V., Angadi, V. & Suresh, S. (2017). Structural equation modelling to predict patient perception of services cape and its relation to customer satisfaction and behavioral intention. *Asian Journal of Management Research*. *7*(4), 293-303.

Elizalde, E.P. & Gomes, L.S. (2009). A Importancia de Projetos Arquitetônicos no Planejamento do Ambiente Hospitalar. *Contribuiciones a las Ciencias Sociales*. Acedido em: http://www.eumed.net/rev/cccss/05/pesg.htm

Erdmann, A.L. (1996). *Sistema de cuidados de enfermagem*. In Teses de Enfermagem (Vol.1). Universidade Federal de Pelotas.

Finney, S.J. & DiStefano, C. (2006). Non-normal and categorical data in structural equation modeling. *Structural equation modeling: A second course*, *10*(6), 269-314.

Fornell, C., Johnson, M.D., Anderson, E.W., Cha, J. & Bryant, B.E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: nature, purpose, and finding*". Journal of Marketing*. *60*(4), 7-18.

Harris, L.C. & Ezeh, C. (2008). Servicescape and loyalty intentions: an empirical investigation. *European Journal of Marketing*, *42*(3/4), 390-422.

Hirschman, A.O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty – Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hutton, J.D. & Richardson, L.D. (1995). Healthscape: the role of the facility and physical environment on consumer attitudes satisfaction, quality assessments, and behaviors. *Health Care Management Review*, *20*(2), 48-61.

Johnstone, M.L. (2012). The servicescape: The social dimensions of place. *Journal of Marketing Management*, *28*(11-12), 1399-1418.

Kandampully, J. & Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *12*(6), 346-351.

Kowaltowski, D.C.C.K., Labaki, L.C., Pina, S.M. & Bertolli, S.R. (1998). A visualização do conforto ambiental no projeto arquitetónico. *VII Encontro Nacional da Tecnologia do Ambiente Construído e Qualidade no Processo Construtivo*. 27-30 Abril. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC.

Kotler, P. (1973*).* Atmospherics as a Marketing Tool. *Journal of Retailing*, *49*(4), 48-64.

Ladhari, R., Souiden, N. & Dufour, B. (2017). The role of emotions in utilitarian service settings: The effects of emotional satisfaction on product perception and behavioral intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *34*, 10-18.

Lamberts, R (2011). *Conforto e stress térmico.* LabEEE, UFSC. Acedido em: http://www.labeee.ufsc.br/sites/default/files/disciplinas/ECV4200_apostila%202011.pdf_2.pdf

Lee, S. (2011). Evaluating servicesability of healthcare servicescapes: service design perpective. *International Journal of Design*, *5*(2), 61-71.

Malkin, J. (2003). *The business case for creating a Healing environment*. Center for Health Design Business Briefing: Hospital Engineering & Facilities Management, 1-5.

Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos Teóricos, Software & Aplicações* (2ª edição). Pêro Pinheiro: ReportNumber.

Mehrabian, A. & Russell, J.A. (1974). *An Approach to environmental psychology*. Cambridge, MA: The MIT Press.

Meesala, A. & Paul, J. (2016). Service quality, consumer satisfaction and loyalty in hospitals: Thinking for the future. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *40*, 261-269.

Moura George, F.M. (2013a). *Orientações e Circulares Informativas*. Orientação no021/2013 de 31/12/2013: Conforto nas Unidades Hospitalares. Direção Geral da Saúde - Departamento da Qualidade na Saúde. Acedido em:

https://www.dgs.pt/directrizes-da-dgs/orientacoes-e-circulares-informativas/orientacao-n-0212013-de-31122013.aspx

Moura George, F.H (2013b). *Normas e Circulares Normativas"* Norma no21/2013 de 30/12/2013: Programa Nacional de Saúde Ocupacional (PNSOC) – 2o Ciclo 2013/2017. Direção Geral da Saúde – Coordenação do Programa Nacional de Saúde Ocupacional. Acedido em: https://www.dgs.pt/directrizes-da-dgs/normas-e-circulares-normativas/norma-n-0262013-de-30122013.aspx

Naidu, A. (2009*).* Factors affecting patient satisfaction and healthcare quality. *International Journal of Health Care Quality Assurance, 22*(4), 366-381.

Neufert, E. & Neufert, P. (2004). *Arte de projetar em arquitetura* (17ª Edição). Barcelona: G.Gilli.

Nguyen, N. & Leblanc, G. (2002). Contact personnel, physical environment and the perceived corporate image of intangible services by new clients. *International Journal of Service Industry Management, 13*(3), 242-262.

Pai, Y. & Chary, S.T. (2015). The Healthscape as an Antecedent to Service Quality and Behavioral Intentions. In *International Conference on Technology and Business Management*, March 23-25, 561-564.

Perfeito, A.A.B. et al (2012). *Dicionário da Língua Portuguesa: 2013*. Dicionários Editora. Porto: Porto Editora.

Rangel, M. & Mont'Alvão, C. (2011). Avaliação do Desempenho do *Layout* e da Sinalização de uma Unidade Hospitalar. *Revista Ação Ergonómica*, *6*(1), 1-14.

Reimer, A. & Kueh, R. (2004). The impact of servicescape on quality perception. *European Journal of Marketing, 39*(7/8), 786-808.

Rocha, D. (1995). *Fundamentos técnicos da produção*. Makron Books.

Rosenbaum, M.S. & Massiah, C. (2011). An expanded servicescape perspective. *Journal of Service Management, 22*(4), 471-490.

Rosenbaum, M.S. & Montoya, D.Y. (2007). Am I welcome here? Exploring how ethnic consumers assess their place identity. *Journal of Business Research, 60*(3), 206-214.

Sag, I., Zengul, F.D. & Landry, A.Y. (2018). Patient Perceptions of Servicescape in Healthcare: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Healthcare Management, 63*(2), 94-104.

Sahoo, D. & Ghosh, T. (2016). Healthscape role towards customer satisfaction in private healthcare. *International journal of health care quality assurance, 29*(6), 600-613.

Sahoo, D. & Mitra, A. (2016). Can healthcare servicescape affect customer's attitude? A study of the mediating role of image congruence and moderating role of customer's prior experience. *Asia-Pacific Journal of Business Administration, 8*(2), 106-126.

Sampaio, A.V.C.F. & Chagas, S.S. (2010). Comfort Evaluation and Hospital Environments Quality. *Gestão e Tecnologia de Projetos, 5*(2), 155-179.

Shida, T., Yamakawa, M., Konno, N., Toyoguchi, T. & Shiraishi, T. (2011*).*Case study on usefulness of clindamycin-pate in treatment of extensive malodorous effusion from malignant melanoma and evaluation of waters absorbability of ointment base. *Japanese Journal of Pharmaceutical Health Case Science, 37*(9), 529-533.

Silva, A.G.G., Ferreira, P.L., & Daniel, F.B. (2018). *Portuguese university hospital patient satisfaction and service quality*. *International journal of health care quality assurance, 31*(5), 428-435. doi: 10.1108/IJHCQA-07-2017-0121

Silva, A.L. & Rentes, A.F. (2012). *Um Modelo de Projeto de Layout para Ambientes JobShop com Alta Variedade de Peças Baseado nos Conceitos da Produção Enxuta*. Biblioteca Digital da Produção Intelectual. Departamento de Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo, 19(3), 531-541.

Suess, C. & Mody, M. (2011). Hospitality healthscapes: A conjoint analysis approach to understanding patient responses to hotel-like hospital rooms. *International Journal of hospitality Management, 61*, 59-72.

Suess, C. & Mody, M. (2017a). The influence of hospitable design and service on patient responses. *The Service Industries Journal, 38*(1-2), 127-147.

Suess, C. & Mody, M. (2017b). *The Influence of a Hospitable Healthcare Environment on Patient Emotions and Behavioral Responses*. 2017 Annual I-CHRIE Summer Conference & Marketplace. Baltimore. Boston University.

Toledo, L.C. (2006). Do Hospital Terapêutico ao Hospital Tecnológico: Encontros e Desencontros na Arquitetura Hospitalar. *Saúde e arquitetura: caminhos para a humanização dos ambientes hospitalares*. Rio de Janeiro: Senac Rio.

Tombs, A. & McColl-Kennedy, J.R. (2003). Social-servicescape conceptual model. *Marketing theory, 3*(4), 447-475.

Ulrish, R., Zimring, C., Zhu, X., DuBose, J., Seo, H.B., Choi, Y., Quan, X. & Joseph, A. (2008). A review of the literature research on evidence-based healthcare design (Part.1). *Health Environments Research & Design Journal, 1*(3), 61-125.

Vergara, L.G.L. (2001). *Análise das condições de conforto térmico de trabalhadores da Unidade de Terapia Intensiva do Hospital Universitário de Florianópolis*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis – SC.

Wakefield, K.L. & Blodgett, J.G. (1994). The importance of servicescapes in leisure service settings. *Journal of Services Marketing, 8*(3), 66-76.

Wakefield, K.L. & Blodgett, J.G. (1996*).The effect of the servicescape on customers' behavioral intentions in leisure service settings. Journal of Services Marketing, 10*(6), 45-61.

Wildan, M. (2017). The Impact of Physical Support and Contact Personnel on Patient Satisfaction at Dr. Soebandi Regional Hospital of Jember. *IOSR Journal of Nursing and Health Science, 6*(1), 21-27.

Wosny, A.M., Erdmann, A.L., BelliFilho,P. & Leite, J.L. (2008). The aesthetics of smells: the sense of smell and nursing. *Revista Latino-americana de Enfermagem, 16*(2), 320-323.

# MARKETING E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

André Cavalcanti, andre.carlos@ubi.pt, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade da Beira Interior
Francisco do Adro, francisco.do.adro@ubi.pt, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade da Beira Interior
Ricardo Gouveia Rodrigues, rgrodrigues@ubi.pt, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade da Beira Interior, NECE – Research Centre for Business Sciences
Arminda do Paço, apaco@ubi.pt, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade da Beira Interior, NECE - Research Centre for Business Sciences
Helena Alves, halves@ubi.pt, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade da Beira Interior, NECE – Research Centre for Business Sciences
Paulo Duarte, pduarte@ubi.pt, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade da Beira Interior, NECE – Research Centre for Business Sciences

**Resumo**: O rápido avanço tecnológico, processo desencadeado pela globalização, tem-se traduzido em profundas alterações nos mercados de bens de consumo. Perante este cenário, o objetivo desta pesquisa consiste em compreender e classificar os tópicos que surgiram nos últimos anos em inteligência artificial (IA) aplicada ao marketing. Para o efeito, procedeu-se a uma revisão sistemática da literatura entre os anos 2014 e 2019, de 138 artigos extraídos da base de dados Web of Science, submetidos a uma análise de conteúdo e bibliométrica utilizando o software Vosviewer como ferramenta de análise de co-words Os resultados evidenciaram a categorização de temáticas agrupadas em 3 clusters: 1) IA como ferramenta para previsão de mercado, 2) IA como ferramenta para análise comportamental dos consumidores 3). O impacto das mudanças tecnológicas na produção e no marketing. Consequentemente, este estudo pretende estabelecer uma base de pesquisas futuras numa área emergente que promete revolucionar o mundo empresarial em particular e a sociedade em geral. No final, linhas de investigação futuras são propostas.

**PALAVRAS CHAVE**: Inteligência artificial, Marketing, Previsão, Consumidores, Futuro, Co-words.

**Abstract:** The rapid technological advance, a process triggered by globalization, has translated into profound changes in consumer goods markets. Given this scenario, the objective of this research is to understand and classify the topics that have been raised in recent years in artificial intelligence (AI) applied to marketing. For this purpose, a systematic literature review between the years 2014 and 2019, of 138 articles extracted from the Web of Science database, submitted to a content and bibliometric analysis using the software Vosviewer as a tool of analysis of co -words, has been done. The results evidenced the categorization of the themes grouped into 3 clusters: 1) AI as a tool for market forecasting, 2) AI as a tool for behavioral analysis of consumers, 3) The impact of technological changes in production and marketing. Consequently, this study aims to establish a basis for future research in an emerging area that promises to revolutionize the business world in particular and society in general. In the end, future lines of research are proposed.

**KEYWORDS**: Artificial intelligence, Marketing, Forecasting, Consumers, Future, Co-words.

## 1. INTRODUÇÃO

Com a quarta revolução industrial a chegar e a provocar mudanças profundas na vida das pessoas ao ponto de ter sido um tema abordado no fórum económico de Davos de 2016 (Hyun Park, Seon Shin, Hyun Park, & Lee, 2017), os métodos da IA e estatística têm vindo a ser usados em diversos setores para entender o

mercado. A organização das informações oriundas da extração dos dados da internet é fundamental para as organizações (Poria, Cambria, Winterstein, & Huang, 2014).

Analisando a literatura de IA, verificou-se que investigadores desenvolveram linhas de pesquisas diversas (Small & Medsker, 2014), com por exemplo o mercado financeiro e suas previsões (Chen & Chen, 2016; Mahmud & Meesad, 2016; Nassirtoussi, Aghabozorgi, Ying Wah, & Ngo, 2014; Qiu, Song, & Akagi, 2016; Sermpinis, Verousis, & Theofilatos, 2016; Tsai, Chang, & Peng, 2016; Vella & Ng, 2015; Wu & Duan, 2016), o estudo comportamental e a satisfação dos consumidores em geral (Jungmann & Mohr, 2015; Sarvari, Ustundag, & Takci, 2016). Bem como outras áreas variadas desde a elaboração de cartões festivos (Yang & Yang, 2016) e design (Kwong, Jiang, & Luo, 2016) até à monitorização da poluição do ar (Choudhary & Jyoti, 2016), o setor dos transportes (He, Song, & Chaudhry, 2014), ou a segurança digital (C. Zhang, Pan, Chaudhury, & Xu, 2014). Porém, mesmo sendo algo positivo, a pluralidade de abordagens faz com que a área se torne complexa, dificultando a inclusão de novos pesquisadores. Dessa forma, a falta de uma organização e orientação de pesquisas sobre IA ligada a temática de marketing, pode ser considerada uma lacuna que ainda não foi explorada.

A fim de responder a essa lacuna, este estudo pretende responder à seguinte pergunta: o que há de novo na literatura de IA aplicada ao marketing? Dessa forma o presente trabalho tem como objetivo classificar os tópicos que surgiram nos últimos anos em IA aplicada ao marketing. Para tanto, será utilizada uma revisão sistemática da literatura, com base em análise de conteúdo e bibliométrico, com recurso ao software *VOSviewer* como ferramenta de análise de *co-words*.

Perante os resultados obtidos que classificaram as principais temáticas em 3 clusters (IA como ferramenta para previsão de mercado, IA como ferramenta para análise comportamental dos consumidores, impacto das mudanças tecnológicas na produção e no marketing), esta análise entende contribuir com a literatura de IA e marketing, ao organizar e categorizar os principais temas abordados, revistas mais produtivas e os países e instituições mais ativos sobre o tema, além de proporcionar uma visão do que pode ser explorado para os anos futuros. Assim, espera-se que outros investigadores usufruam de tais resultados para orientarem suas pesquisas e obterem de forma assertiva perceções sobre aquilo que ainda pode vir a ser um tema de relevância para diversas áreas.

A fim de facilitar a leitura desde estudo, o mesmo está estruturado da seguinte forma: apos a descrição da metodologia utilizada, foram examinados 138 artigos, extraídos da base de dados *Web of Science* para o período entre 2014 e 2019. Seguidamente, foram apresentados os resultados descritivos (revistas, artigos, áreas de estudo, citações e metodologia) e a clusterização. Finalmente, as conclusões, limitações e futuras linhas de pesquisa são apontadas.

## 2. MÉTODOS

A revisão sistemática de literatura, método científico que, por meio de um conjunto de atividades como recolher, conhecer, analisar, sintetizar e avaliar auxilia na busca, bem como na análise de artigos de uma determinada disciplina (Juliani, 2014) é um processo robusto, replicável, transparente (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003) e detalhado de pesquisa bibliográfica que possibilita reduzir a dispersão do investigador ao fazer o levantamento teórico científico do trabalho (Crossan & Apaydin, 2010) e melhorar a qualidade do mesmo (Tranfield et al., 2003).

A fim de identificar artigos acerca do tema em análise, realizou-se uma busca na base de dados *Web of Science*, (Fernandes et al., 2017) em março de 2018. Na primeira fase, foram selecionados artigos que usam a expressão ou os termos "*artificial intelligence*" e "*marketing*" no título, resumo ou palavras chave. Os resultados iniciais apresentaram 698 documentos. A busca foi limitada aos documentos de tipo "*article*" e "*review*", uma vez que ambos constituem a principal fonte do conhecimento atualizado e com probabilidade de maior impacto no campo (Keupp, Palmié, & Gassmann, 2012; López-Fernández, Serrano-Bedia, & Pérez-Pérez, 2016), face ao que ficaram selecionadas 602 publicações. Apenas foram considerados textos em língua inglesa, uma vez que a disseminação do conhecimento científico é fundamentalmente efetuada nesse idioma e constitui um critério em várias revistas (López-Fernández et al., 2016), de forma que a seleção ficou reduzida para 573 artigos. Neste ponto, e pretendendo este estudo analisar a literatura mais recente, procedeu-se à escolha das publicações do período de janeiro 2014 a março 2019 (McElwee & Atherton, 2005), tendo sido selecionados 310 documentos. Foram selecionadas as categorias identificadas na Tabela 1, tendo o painel sido reduzido par 214. Nesta fase, ambos os autores leram os títulos, resumos e palavras chave.

Sempre que surgiram dúvidas, os documentos foram lidos na íntegra afim de decidir da sua integração ou não no estudo. Foram eleitos 138 artigos, somando 1381 citações, que serviram de base a esta análise. Para gravar os dados principais dos artigos (autor, título, ano, jornal, palavras chave e resumo) foi criado um documento Excel (López-Duarte, Vidal-Suárez, & González-Díaz, 2016).

Após a seleção dos artigos, foi utilizada a técnica bibliométrica de *co-words*. A unidade de análise é o artigo, tendo as variáveis correspondentes sido identificadas no título, resumo e palavras chave dos 138 documentos. Esta técnica é baseada na análise de co-ocorrência dos termos tendo como resultado a produção de um mapa relacional entre os vários termos e a associação dos mesmos em clusters. A extração dos termos foi feita utilizando o software *VOSviewer* onde os termos são associados através do cálculo da força da distância entre 2 termos, ou seja, quanto mais forte a relação entre 2 termos, menor a distância entre eles. Para a composição dos clusters, o software produz um gráfico de cores onde cada uma delas indica a concentração de termos para cada grupo. Cores iguais indicam maior co-ocorrência entre termos do que cores diferentes (Dias, Rodrigues, & Ferreira, 2019; Eck & Waltman, 2011; López-Fernández et al., 2016).

Foi escolhido o método *binary counting* já aplicado por estudos anteriores (Nielsen & Nielsen, 2018), que considera as ocorrências de um termo em vários documentos. A partir deste método foram identificados 4161 termos, posteriormente, definiu-se 5 como sendo o número mínimo de ocorrências resultando em 82 termos, tendo o *VOSviewer* definido automaticamente 60 % dos termos mais relevantes totalizando 49 termos finais (Dias et al., 2019).

Tabela 1: Processo de busca na base de dados *Web of Science*

| | |
|---|---|
| 1ª etapa: 698 artigos | Busca por palavras/expressões: "*artificial intelligence*" AND "*marketing*" no título, resumo ou palavras chave. |
| 2ª etapa: 602 artigos | Tipo de documento: artigo ou revista |
| 3ª etapa: 573 artigos | Língua inglesa |
| 4ª etapa: 310 artigos | Anos de publicação: de 2014 a 2019 |
| 5ª etapa: 214 artigos | Computer Science Artificial Intelligence OR Communication OR Management OR Food Science Technology OR Computer Science Information Systems OR Social Sciences Interdisciplinary OR Business OR Economics OR Computer Science Interdisciplinary Applications OR Operations Research Management Science OR Computer Science Software Engineering OR Green Sustainable Science Technology OR Engineering Multidisciplinary OR Engineering Industrial OR Business Finance OR Multidisciplinary Sciences OR Telecommunications OR Automation Control Systems OR Computer Science Theory Methods OR Education Educational Research OR Engineering Manufacturing OR Mathematics Interdisciplinary Applications OR Environmental Sciences OR Environmental Studies OR Robotics OR Computer Science Cybernetics |
| 6ª etapa: 138 artigos | Leitura dos títulos, resumos e palavras chave e exclusão dos artigos que não se enquadravam na pesquisa |

## 4. RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

Com o objetivo de analisar de forma abrangente como a academia tem investigado o tema de IA aplicados ao campo de estudo do marketing, nesta seção será abordado a evolução do número de citações e publicações dos artigos, os artigos mais citados, as principais revistas e países em que se tem estudado o tema, as principais metodologias utilizadas, assim como a quantificação das principais áreas e as respetivas por área.

Ao analisar-se a evolução dos artigos que abordam o tema de IA aplicado ou conectado ao campo de estudo do marketing, mais precisamente com a amostra de 138 artigos usados nesse estudo, entre os anos de 2014 e 2019 foi possível observar um aumento gradual das publicações, tendo em 2018 chegado a 45 artigos e com somente 3 meses do ano de 2019, 11 artigos já publicados (Figura 1). Além disso, o impacto das pesquisas em número de citações foi similar, fazendo o mesmo sentido crescente, tendo como ápice até o momento o ano de 2018, com 442 citações.

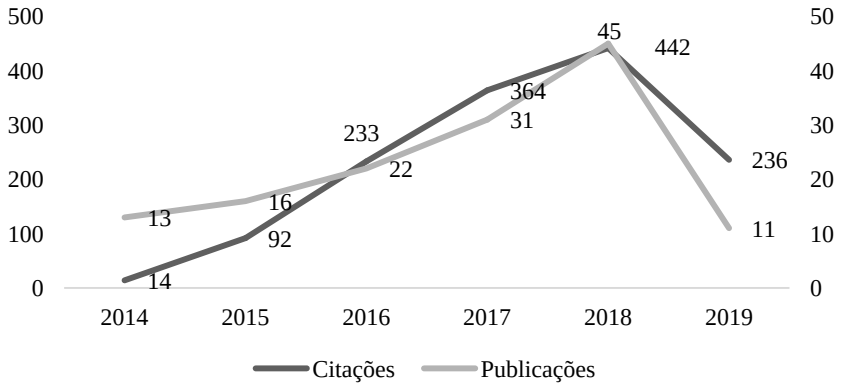



Figura 1: Citações e Publicações por ano

A Tabela 2 apresenta os 5 artigos mais citados dentre os 138 considerados para o presente estudo. Foram analisados os artigos com maior número de citações e seus respetivos autores e anos de publicação. O artigo que aparece como sendo o mais relevante para este estudo é da autoria de Jordan e Mitchell (2015), e lidera a tabela com 401 citações. Em seguida, temos os artigos de Nassirtoussi et al. (2014), Poria, Cambria, Winterstein e Huang (2014), Alahakoon e Yu (2016), Poria, Cambria, Gelbukh, Bisio, e Hussain (2015), com 117, 113, 75 e 65 citações respetivamente. Assim, verificamos que os autores Poria e Cambria aparecem em dois dos cinco artigos mais citados dentre os 138 utilizados nesse estudo.

Tabela 2: Artigos mais citados

| Título | Autores | Ano | Nº Citações |
|---|---|---|---|
| **Machine learning: Trends, perspectives, and prospects** | Jordan, M. I., e Mitchell, T. M | 2015 | 401 |
| **Text mining for market prediction: A systematic review** | Nassirtoussi, A. K., Aghabozorgi, S., Wah, T. Y., e Ngo, D. C. L. | 2014 | 117 |
| **Sentic patterns: Dependency-based rules for concept-level sentiment analysis** | Poria, S., Cambria, E., Winterstein, G., e Huang, G. B. | 2014 | 113 |
| **Smart Electricity Meter Data Intelligence for Future Energy Systems: A Survey** | Alahakoon, D., e Yu, X. | 2016 | 75 |
| **Sentiment Data Flow Analysis by Means of Dynamic Linguistic Patterns** | Poria, S., Cambria, E., Gelbukh, A., Bisio, F., e Hussain, A. | 2015 | 65 |

*Computer Science* e *Business Economics* são os campos com mais publicações no período de tempo estudado, com respetivamente 64 e 41 artigos seguidos por *Engineering* (29), *Science Technology – Others Topics* (11), *Operations Research Management Science* (10) e outras áreas de pesquiza (46) (Tabela 2). As publicações são lideradas pelos jornais *Applied Soft Computing*, *Expert Systems with Applications*, *IEEE Access*, *International Journal of Grid and Distribued Computing* and *Journal of Engineering* com 3 artigos cada, nas áreas mais férteis. É de salientar que a literatura referente a IA e marketing se encontra caracterizada por uma grande variedade de jornais, alguns deles transversais a diversas áreas de estudo.

Tabela 3: Principais revistas por área de pesquisa

| Computer Science | n.º | Business Economics | n.º | Engineering | n.º | Science Technology-Others Topics | n.º | Operations Research Management Science | n.º | Outras áreas de pesquisa | n.º |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Expert Systems with Applications | 4 | Entrepreneurship and Sustainability Issues | 2 | Expert Systems with Applications | 4 | Journal of Cleaner Production | 2 | Expert Systems with Applications | 4 | IEEE Access | 3 |
| Applied Soft Computing | 3 | Inzinering Ekonomika - Engineering Economics | 2 | IEEE Access | 3 | Sustainability | 2 | International Journal of Production Research | 2 | Journal of Cleaner Production | 2 |
| IEEE Access | 3 | Journal of Personal Selling & Sales Management | 2 | Journal of Engineering | 3 | Renewable & Sustainability Energy Reviews | 2 | ıly Outros (com 1 artigo) | 4 | Journal of Marketing Education | 2 |
| International Journal of Grid and Distribued Computing | 3 | Outros (com 1 artigo) | 35 | International Journal of Production Research | 3 | Outros (com 1 artigo) | 5 | | | Sustainability | 2 |
| International Journal of Advanced Computer Science and Applications | 2 | | | Journal of Cleaner Production | 2 | | | | | Renewable and Sustainable Energy Reviews | 2 |
| International Journal of Computational Intelligence Systems | 2 | | | Journal of Intelligent Manufacturing | 2 | | | | | | |
| Journal of Intelligent Manufacturing | 2 | | | Outros (com 1 artigo) | 12 | | | | | Outros (com 1 artigo) | 35 |
| Kybernetes | 2 | | | | | | | | | | |
| Neurocomputing | 2 | | | | | | | | | | |
| Soft Computing | 2 | | | | | | | | | | |
| Outros (com 1 artigo) | 39 | | | | | | | | | | |
| **Total** | **64** | **Total** | **41** | **Total** | **29** | **Total** | **11** | **Total** | **10** | **Total** | **46** |

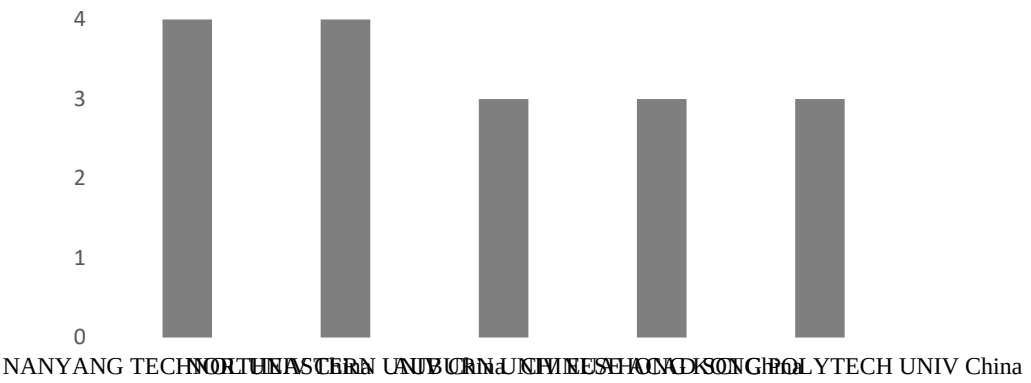



Figura 2: Principais Instituições / Países de publicação

A Figura 2 identifica os estabelecimentos de ensino mais profícuos na matéria. As Universidades chinesas Nanyang Technology e Northeastern lideram as publicações por organização com 4 artigos, seguidas por várias congéneres com 3 (Universidade de Auburn no Alabama, Estados Unidos da América - EUA; Chinese Academy Science; e Hong Kong Polytechnic University na República Popular da China). Verificando-se aqui uma preponderância dos estabelecimentos chineses, bem como uma relativa concentração de publicações em poucas universidades, contrariamente aos EUA em que estas se encontram mais distribuídas.

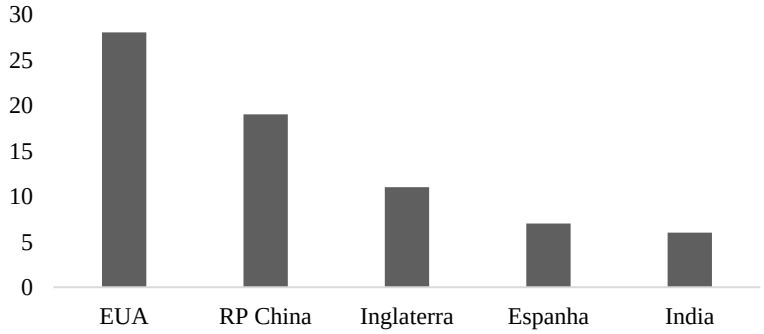



Figura 3: Publicações por países

No que se refere aos países, a Figura 3 evidencia que os EUA, a República Popular da China, a Inglaterra, a Espanha e a India são os mais ativos com, respetivamente 28, 19, 11, 7 e 6 publicações nos últimos 5 anos. Analisando os 138 artigos utilizados como amostra nesse estudo, foi possível classificar as metodologias utilizadas em cada um, a fim de identificar as principais e mais relevantes para o campo de estudo. Com base na Figura 4, fica evidente a tendência por parte dos pesquisadores em utilizar metodologias quantitativas, como por exemplo o estudo de Fernandez-Gavilanes, Juncal-Martinez, García-Méndez, Costa-Montenegro, e Gonzalez-Castaño (2019) em que os autores combinaram uma metodologia de predição de localização com uma técnica não supervisionada de análise de sentimento para avaliar automaticamente o envolvimento dos utilizadores de redes sociais, a fim de apoiar futuras decisões de marketing. Seguidamente, artigos teóricos ou ensaios aparecem com frequência, mostrando que ainda é uma temática que permite abordagens teóricas.

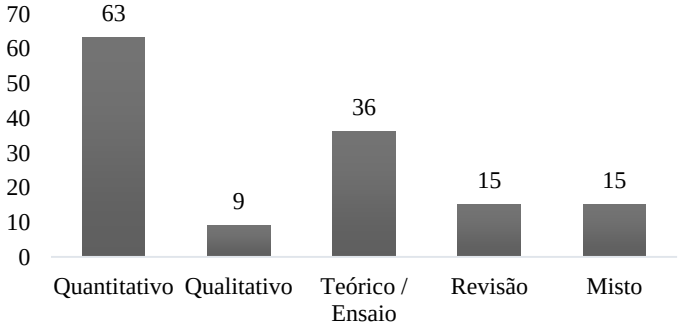



Figura 4: N.º de artigos por metodologia

## 4.2 ANÁLISE DE CLUSTERS

De forma a analisar os principais temas da literatura relacionada com marketing e IA, os autores usaram a técnica bibliométrica de *co-words* nos títulos, resumos e palavras chaves dos 138 artigos. A extração dos 49 termos mais relevantes foi realizada mediante o uso do software VOSViewer (Eck & Waltman, 2011). Foi produzido o mapa constante da Figura 5 que evidencia as relações ente os diversos termos e respetiva associação em grupos temáticos.

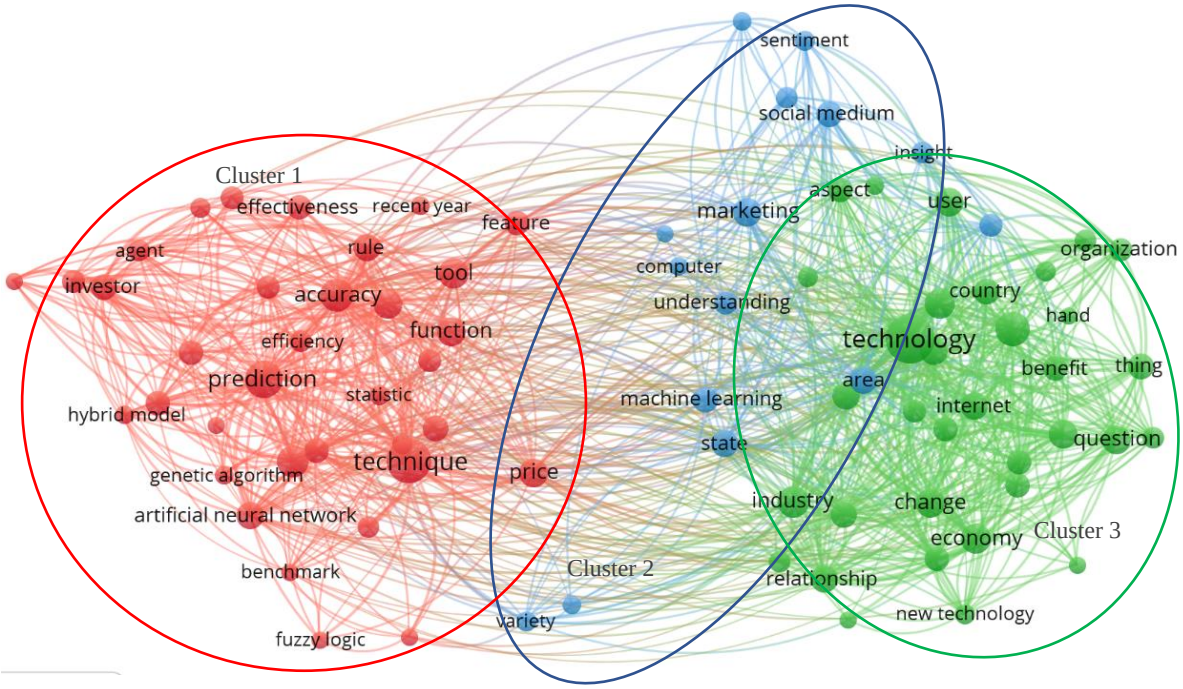



Figura 5: Mapa dos *co-words*
Fonte: autores adaptado de *VOSviewer*

No primeiro cluster, sobressaem alguns termos como *prediction*, *technique*, *accuracy*, *price* e *investor* assim o mesmo intitulado "IA como ferramenta para previsão de mercado" irá abordar as questões de previsão de mercados financeiros e marketing entre outros. O segundo cluster no qual se evidenciam os termos *marketing*, *machine learning*, *social médium* e *sentiment*, com o título: "IA como ferramenta para análise comportamental dos consumidores" irá abordar a forma como algumas organizações monitorizam o comportamento dos indivíduos de forma a torna-los possíveis consumidores. O terceiro e último cluster onde constam termos como *technology*, *industry*, *change*, e *economy* apelidado de "O impacto das mudanças tecnológicas na produção e no marketing" irá abordar o desenvolvimento e a conceção de produtos, a interação entre robots e os humanos, bem como as possíveis mudanças a advir na economia. Apresenta-se de seguida a análise aprofundada de cada cluster:

### 4.2.1 IA como ferramenta para previsão de mercado

O bem estar da sociedade moderna assenta na economia de mercado (Nassirtoussi et al., 2014) que se rege pela saúde das empresas. Qualquer uma destas procura otimizar os fluxos de produto, a capacidade de projeto e a melhor procura em cada mercado ao longo da cadeia de suprimento, a fim de maximizar o lucro total (Zhang et al., 2016). Mas perante um ambiente de risco e incerteza pode ser difícil tomar decisões do foro financeiro (Hernes & Sobieska-Karpińska, 2016). Nos últimos anos, a oportunidade de captar opiniões do público em geral despertou cada vez mais interesse tanto na comunidade científica quanto no mundo dos negócios, pelas evidentes consequências nas previsões das áreas financeira e marketing (Poria et al., 2015).

A maior parte da literatura existente sobre IA na área financeira estuda o comportamento e as previsões do mercado (Li, Wu, Liu, & Luo, 2014; Stankeviciene, Maknickiene, & Maknickas, 2017; Vella & Ng, 2015; Yan, Zhou, Wang, & Zhang, 2017). Contudo, a IA é bastante utilizada nas previsões de riscos para o mundo empresarial (Lin, Lin, & Yang, 2017). Um exemplo interessante é a tendência, em televendas e,

possivelmente, na venda presencial para o advento da IA que usa a capacidade de aprendizagem das máquinas, análise preditiva e análise de *big data* (Moncrief, 2017).

As redes de probabilidades neurológicas têm sido usadas em diversos estudos no campo do marketing (Shahrabi & Mottaghi Khameneh, 2017). A IA permite instruir os computadores a fazer não apenas o que lhes foi ensinado, mas também a prever coisas que ainda não ocorreram (Cooke, 2017), ou até aprender com as situações, resolver problemas e tomar decisões tal como o cérebro humano (Lujić, 2015).

Investigações futuras poderão ter como objetivo descobrir mais padrões linguísticos, generalizando as normas e o uso de *deep learning*, um conceito com variadas definições "*O deep learning é uma nova área de pesquisa em aprendizagem de máquina, que foi introduzida com o objetivo de aproximar a aprendizagem de máquina de um dos seus objetivos originais: Inteligência Artificial. Deep learning refere-se a aprender múltiplos níveis de representação e abstração que ajudam a entender dados como imagens, som e texto*" (Deng, 2014) para módulos de inteligência computacional (Poria et al., 2015), focar-se na previsão dos movimentos do índice da bolsa de valores usando redes de neurónios artificias e outros modelos (Qiu et al., 2016).

### 4.2.2 IA como ferramenta para análise comportamental dos consumidores

Num mercado em constante evolução, é essencial que os fornecedores entendam rapidamente as necessidades dos seus clientes (He et al., 2014). A evolução global da internet é de tal forma importante que as opiniões dos consumidores se tornam fulcrais (Poria et al., 2014). A extração da informação constitui um campo importante muito por causa do desenvolvimento das redes sociais utilizadas por centenas de milhões de pessoas (Small & Medsker, 2014) o que permite monitorizar o comportamento dos consumidores. A análise quantitativa tornou-se difundida nos negócios e no marketing, especialmente na identificação do comportamento do cliente e do seu processo de tomada de decisão nas atividades comerciais (Shahrabi & Mottaghi Khameneh, 2017).

Nos últimos anos tem havido um intenso trabalho na análise de média sociais para apoiar campanhas de marketing (Fernandez-Gavilanes et al., 2019). O emprego da IA no campo da modelagem de escolha do cliente tem vindo a receber atenção sem precedentes e um grande número de estudos foram realizados nesta área (Shahrabi & Mottaghi Khameneh, 2017). Uma das vantagens de usar ferramentas de IA tem a ver com a execução, a resposta e até o suprimento de alguma falta de informação (Faia, Pinto, & Vale, 2016). Técnicas de IA são utilizadas para fins de processamento de imagens, por exemplo, ou apoiando decisões financeiras, bem como muitos outros domínios da vida quotidiana (Drabik, 2016) destinados a monitorizar os indivíduos porém tal pode causar problemas de violação da privacidade (Alahakoon & Yu, 2016).

A quantidade enorme de informação disponível na internet constitui uma oportunidade de fonte de informações sobre o comportamento das organizações e das pessoas, os seus gostos, receios ou opiniões (Cambria, Gastaldo, Bisio, & Zunino, 2015) para futuras ações de marketing. A prospeção de opinião nos média sociais é hoje um parâmetro importante do marketing dessa área. Gigantes como Google e Facebook desenvolveram e empregam as suas próprias ferramentas para esse propósito (Tsapatsoulis & Djouvas, 2019). Técnicas de IA são uteis no tratamento dessas informações desestruturadas. De facto, antes de serem utilizadas, é necessário tratar as informações disponíveis que se encontram desorganizadas. A computação subtil, que mistura o bom senso com padrões linguísticos, aprendizagem computacional e a precisão da deteção de polaridades, é uma forma de tratar esses dados (Poria et al., 2014). Na verdade, o comportamento dos consumidores pode ser previsto usando a IA (Shahrabi & Mottaghi Khameneh, 2017). Considera-se que o primeiro passo em muitas aplicações de IA é dado com o objetivo de monitorizar o comportamento das pessoas para efeitos de segurança ou apenas estatísticos (Merad, Aziz, Iguernaissi, Fertil, & Drap, 2016). Em boa verdade, cada vez mais o setor privado dispõe de dados privados que usa para descortinar o comportamento dos consumidores e incentivar o consumo destes (Martin, 2017). Veja-se recentemente as notícias referentes à conduta da rede social Facebook por exemplo.

As decisões baseadas no conhecimento de negócios podem ser tomadas usando bancos de dados existentes que contêm informações variadas: dados transacionais, biológicos, financeiros, comunicação ou marketing. A mineração de dados, o processo de extrair informações ou padrões interessantes, ocultos, válidos, abrangentes e acionáveis de grandes bancos de dados, tem sido extensivamente aplicada e pode tornar a tarefa eficiente e precisa (Agrawal, Agrawal, Singhai, & Sharma, 2015). Esta técnica permite estabelecer correlações interessantes, identificar padrões como por exemplo a compra adicional de um produto na aquisição de outro (Agrawal et al., 2015).

Uma tendência em desenvolvimento, muito por causa da evolução da tecnologia, e sobre a qual os académicos geraram pouca pesquisa, como se pode constatar pela diminuição, na última década nos jornais "A", das publicações relacionadas com estudos de vendas (Moncrief, 2017), envolve vendas e IA, particularmente na indústria de televendas. Este setor que apareceu na década de 1990, pode estar a aumentar devido ao desejo do consumidor de obter informações rápidas. Porém, as empresas estão apenas a começar a usar a IA para melhorar as vendas, automatizando algumas funções de vendas rotineiras, mas o aspeto interessante da IA é sua capacidade de ajudar os vendedores a melhorar o serviço e a venda (Moncrief, 2017).

As tecnologias que evoluíram, mais notavelmente os meios de comunicação social, mudaram as vendas e todos os negócios, futuras pesquisas sobre vendas terão de refletir as mudanças existentes e a vir que rapidamente se aproximam (Moncrief, 2017). Num registo diferente, as combinações de modelos de classificação por meio de esquemas de votação também constituem outra alternativa que merece uma investigação mais aprofundada. (Tsapatsoulis & Djouvas, 2019).

### 4.2.3 Impacto das mudanças tecnológicas na produção e no marketing

Vários jogos, entre eles o *Baccarat* e o Xadrez, estabeleceram bases para algoritmos de IA aplicados em vários domínios (Drabik, 2016) entre eles o económico. A IA é cada vez mais aplicada em energia para criar sistemas, não apenas monitorando o curso de processos específicos, mas também envolvidos em procedimentos de planeamento e tomada de decisão.

Um dos desafios da IA é permitir a interação entre os robots e a espécie humana (Cohen et al., 2015) outro é de saber como construir maquinas capazes de aprender com a experiência (Jordan & Mitchell, 2015). De facto, cada vez mais as máquinas tomam decisões de forma autónoma: veículos, *drones*, softwares de psicoterapia (Martin, 2017). Numa globalização premente, as empresas querem reduzir os seus custos de produção, mantendo a qualidade e aumentar a sua competitividade no mercado (Lujić, 2015). O mercado de consumo e principalmente o mercado de trabalho não será o mesmo nos próximos anos, as mudanças estão cada vez mais presentes no nosso quotidiano e a tendência aponta para uma intensificação entre os anos de 2030 e 2045 (Zovko, 2018). Para Berg, Buffie, e Zanna (2018) e Hyun Park et al. (2017) os avanços na IA e na robótica podem estar a levar a uma nova revolução industrial. Pesquisas já defendem que a IA podem substituir humanos em tarefas específicas nos próximos anos, com estimativas de que 40 a 50% da força de trabalho como hoje a conhecemos possa chegar a ser transformada ou deixar mesmo de existir (DeCanio, 2016; Stiglitz, 2017).-Em resumo, a IA e os robots estão rapidamente a desenvolver a capacidade de realizar o trabalho cognitivo e físico de muitos tipos do trabalho, ou seja, assim como acontece com a mudança tecnológica do passado, algumas categorias de trabalhadores ou tarefas podem ser prejudicadas, pelo menos a curto prazo. Contudo, alguns autores referem que a produção e os salários em geral deverão aumentar, pois as novas tecnologias abrem mais do que fecham oportunidades (Berg et al., 2018). Num sentido geral alguns autores sustentam que um equilíbrio é possível, apesar de tais funções prestadas atualmente por pessoas correrem o risco de desaparecerem: robots de baixo custo podem reduzir a necessidade da contratação de alguns serviços de limpeza domestica, e verificou-se a existência, no Japão, de equipamentos dotados de IA para a prestação de cuidados a idosos (DeCanio, 2016; Faia et al., 2016; Stiglitz, 2017).

Hoje, técnicas de IA, como redes neuronais artificiais, lógica difusa e algoritmos genéticos tornaram-se o tema comum de pesquisa em vários campos devido à sua alta capacidade de modelar problemas complexos de engenharia (Shahrabi & Mottaghi Khameneh, 2017). Apesar de parecer uma obra de ficção científica, atualmente a IA já consegue atingir níveis antes inimagináveis como: vencer os melhores atletas de Xadrez e Dama, pilotar carros e camiões, servir comida em restaurantes, cuidar de idosos, aconselhar médicos sobre sintomas e diagnósticos, entregar encomendas, além de trabalhar em linhas de produção (DeCanio, 2016). A IA contribui para a construção de sistemas onde se torna necessária a automatização de tarefas (Faia et al., 2016). O desenvolvimento na área da IA e da robótica é intensivo e está a acelerar (Martin, 2017). Metodologias baseadas em IA estão a ser desenvolvidas de forma a incluir simultaneamente na fase inicial do desenvolvimento do produto os aspetos técnicos, design e marketing (Kwong et al., 2016). Métodos de IA são normalmente utilizados para resolver situações que requeiram tempo ou quando a matemática não pode ser usada (Faia et al., 2016).

Nos últimos anos, o mercado cada vez mais competitivo está a forçar as empresas a procurar um projeto estratégico abrangente da cadeia de suprimentos para alcançar maior eficiência de produção e menor custo operacional (X. Zhang et al., 2016). Na mesma linha, a disseminação e os avanços na IA e na automação podem reconfigurar o trabalho, verificam-se implicações nas mudanças, na forma como o indivíduo se envolve e completa o trabalho (Swanson, 2017).

Na fase de desenvolvimento do produto, os técnicos de marketing têm de se preocupar com as oportunidades do mercado, o posicionamento do produto, a concorrência, a politica de preço e as necessidades dos consumidores (Kwong et al., 2016). Assim, os algoritmos de IA oferecem, por exemplo, um potencial significativo no desenvolvimento de jogos educativos, que se adaptam dinamicamente às necessidades e desempenho dos utilizadores, aprimorando a experiência dos jogadores em todas as fases do jogo e ajudando a melhorar vários estágios dentro do desenvolvimento desse tipo de jogos (Frutos-Pascual & Zapirain, 2017).

Os fabricantes competem uns com os outros, reduzem custos de produção a fim de fornecer o preço que os clientes (empresariais ou não) estão dispostos a pagar. Trabalhos futuros podem ser direcionados em várias direções. Desde o design das linhas de produtos afim de satisfazer as necessidades de vários segmentos de mercado (Kwong et al., 2016), passando pela modelagem da competição empresarial ou novas aplicações de outros algoritmos de agregação (Faia et al., 2016), e diversas questões de volta da oferta de emprego, da margem de desigualdade dos postos de trabalho, do aumento ou da redução do rendimento *per capita* e dos respetivos salários, postos de trabalho que podem sobreviver às mudanças, investimentos em IA, análise de consumidores e acesso a informação (DeCanio, 2016; Stiglitz, 2017; Zovko, 2018).

## 5. CONCLUSÃO, LIMITES DA INVESTIGAÇÃO E LINHAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO

Sem correr grandes riscos, e com base em todas essas mudanças económicas envolvendo empregos, salários e desigualdade, pode afirmar-se que a IA irá ter um papel cada vez mais preponderante no futuro (DeCanio, 2016) e que as antigas rotinas de negócios do século XX e do início do século XXI desaparecerão com o passar dos anos, fazendo com que as empresas se adaptem ou deixem de existir (Avis, 2018; Zovko, 2018). Contudo, tal não está isento de riscos, a robotização e outras supostas melhorias do bem-estar das pessoas têm tido um efeito contrário na ausência de políticas adequadas (Stiglitz, 2017). Segundo DeCanio (2016), alguns autores não hesitam em afirmar que a IA tem efeitos malthusianos para as pessoas e os seus salários. É um facto que robots equipados com IA substituem, mas também auxiliam humanos criando consumidores instantaneamente e perfeitamente informados sobre todos os produtos e serviços oferecidos no mercado, agindo com mais precisão, processando mais informação mais rapidamente e até tendo a capacidade de aprender (Avis, 2018; Stiglitz, 2017; Zovko, 2018).

O conhecimento é uma vantagem competitiva tanto para as pessoas como para as empresas (Lujić, 2015). Dados pessoais são constantemente recolhidos pelas empresas graças, e muita vez de forma involuntária, aos utilizadores de redes sociais (Facebook, Twitter, etc.) o que permite conhecer as suas preferências clubísticas, gastronómicas, desportivas, políticas, etc. Modelos baseados na IA podem ser usados como uma ferramenta estratégica para decisores na hora de determinar as políticas exatas de marketing e podem atuar como o simulador das reações do mercado (Shahrabi & Mottaghi Khameneh, 2017).

À medida que as consequências sociais e políticas do crescimento vacilante e do aumento da desigualdade, a dúvida e a insegurança manifestam-se gradualmente, e com a automação e a IA, o futuro do capitalismo, pelo menos na sua forma atual, parece cada vez mais incerto (Ireland & Meng, 2017). Outro reverso da medalha está relacionado com os problemas de violação da privacidade que esta tecnologia pode causar (Alahakoon & Yu, 2016).

Considerações como essas sugerem que a aprendizagem das máquinas é provavelmente uma das tecnologias mais transformadoras do século XXI. Embora seja impossível prever o futuro, parece essencial que a sociedade comece agora a considerar como maximizar os benefícios da IA.

Este estudo não está isento de limitações, sendo provavelmente a principal o fato de ter apenas sido utilizada uma única base de dados. Porém, o mesmo apresenta contribuições consistentes para a literatura no campo da IA e do marketing ao propor um levantamento das citações, número de publicações e instituições / países mais ativos desde 2015, uma classificação dos principais jornais por área de pesquiza, bem como das metodologias utilizadas. A análise por cluster identificou claramente um espaço para futuras pesquizas (Tabela 3). Os autores acreditam que esta análise possa constituir uma boa base para investigações a advir.

Tabela 3: Futuras linhas de investigação

| Cluster | Futuras linhas de pesquisa |
|---|---|
| 1 - IA como ferramenta para previsão de mercado | Investigações futuras poderão ter como objetivo descobrir mais padrões linguísticos, generalizando os padrões e o uso de *deep learning* para módulos de inteligência computacional (Poria et al., 2015), focar-se na previsão dos movimentos do índice da bolsa de valores usando redes de neurónios artificias e outros modelos (Qiu et al., 2016). |
| 2 - IA como ferramenta para análise comportamental dos consumidores | Futuras pesquisas sobre vendas terão de refletir as mudanças existentes e a vir que rapidamente se aproximam (Moncrief, 2017). Num registo diferente, as combinações de modelos de classificação por meio de esquemas de votação também constituem outra alternativa que merece uma investigação mais aprofundada. (Tsapatsoulis & Djouvas, 2019). Expandir o conhecimento base do senso comum e da sua precisão (Poria et al., 2014) |
| 3 - Impacto das mudanças tecnológicas na produção e no marketing. | Trabalhos futuros podem ser direcionados em várias direções. Desde o design das linhas de produtos afim de satisfazer as necessidades de vários segmentos de mercado (Kwong et al., 2016), passando pela modelagem da competição empresarial ou novas aplicações de outros algoritmos de agregação (Faia et al., 2016). |

Fonte: autores

## REFERÊNCIAS


Agrawal, J., Agrawal, S., Singhai, A., & Sharma, S. (2015). SET-PSO-based approach for mining positive and negative association rules. *Knowledge and Information Systems*, *45*(2), 453–471. https://doi.org/10.1007/s10115-014-0795-2

Alahakoon, D., & Yu, X. (2016). Smart Electricity Meter Data Intelligence for Future Energy Systems: A Survey. *IEEE Transactions on Industrial Informatics*, *12*(1), 425–436. https://doi.org/10.1109/TII.2015.2414355

Avis, J. (2018). Socio-technical imaginary of the fourth industrial revolution an its implications for vocational education and training: a literature review. *Journal of Vocational Education and Training*, *70*(3), 337–363.

Berg, A., Buffie, E. F., & Zanna, L. F. (2018). Should we fear the robot revolution? (The correct answer is yes). *Journal of Monetary Economics*, *97*, 117–148.

Cambria, E., Gastaldo, P., Bisio, F., & Zunino, R. (2015). An ELM-based model for affective analogical reasoning. *Neurocomputing*, *149*(Part A), 443–455. https://doi.org/10.1016/j.neucom.2014.01.064

Chen, T. L., & Chen, F. Y. (2016). An intelligent pattern recognition model for supporting investment decisions in stock market. *Information Sciences*, *346–347*, 261–274. https://doi.org/10.1016/j.ins.2016.01.079

Choudhary, P., & Jyoti, D. (2016). Air Pollution Analysis using Ontologies and Regression Models. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, *7*(7), 163–169. https://doi.org/10.14569/ijacsa.2016.070723

Cohen, A. B., Chernova, S., Giordiano, JamesGuerin, F., Hauser, K., Indukhya, B., Leonetti, M., … Michalowski, M. (2015). Reports on the 2016 AAAI Fall Symposium Series. *AI Magazine*, *38*(2), 107–112. https://doi.org/10.1609/aimag.v38i2.2735

Cooke, P. (2017). 'Digital tech' and the public sector: what new role after public funding? *European Planning Studies*, *25*(5), 739–754. https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1282067

Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, *47*(6), 1154–1191. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x

DeCanio, S. J. (2016). Robots and humans – complements or substitutes? *Journal of Macroeconomics*, *49*, 280–291. https://doi.org/10.1016/j.jmacro.2016.08.003

Deng, L. (2014). Deep Learning, Methods and Applications. *Foundations and Trends in Signal Processing*, *7*(3–4), 197–387. https://doi.org/10.1113/expphysiol.1998.sp004170

Dias, C., Rodrigues, R. G., & Ferreira, J. J. (2019). What's new in the research on agricultural entrepreneurship? *Journal of Rural Studies*, *65*(November 2018), 99–115. https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.11.003

Drabik, E. (2016). Several Remarks on the Role of Certain Positional and Social Games in the Creation of the Selected Statistical and Economic Applications. *Foundations of Management*, *8*(1), 289–296. https://doi.org/10.1515/fman-2016-0022

Eck, N. J. Van, & Waltman, L. (2011). Text mining and visualization using VOSviewer. *ISSI Newsletter*, *7*(3), 50–54. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0054847.

Faia, R., Pinto, T., & Vale, Z. (2016). Dynamic Fuzzy Clustering Method for Decision Support in Electricity Markets Negotiation. *Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal*, *5*(1), 23. https://doi.org/10.14201/adcaij2016512336

Fernandes, C., Ferreira, J. J., Raposo, M. L., Estevão, C., Peris-Ortiz, M., & Rueda-Armengot, C. (2017). The dynamic capabilities perspective of strategic management: a co-citation analysis. *Scientometrics*, *112*(1), 529–555. https://doi.org/10.1007/s11192-017-2397-8

Fernandez-Gavilanes, M., Juncal-Martinez, J., García-Méndez, S., Costa-Montenegro, E., & Gonzalez-Castaño, F. (2019). Differentiating users by language and location estimation in sentiment analysis of informal text during major public events. *Expert Systems with Applications*, *117*, 15–28.

Frutos-Pascual, M., & Zapirain, B. G. (2017). Review of the Use of AI Techniques in Serious Games: Decision Making and Machine Learning. *IEEE Transactions on Computational Intelligence and AI in Games*, *9*(2), 133–152. https://doi.org/10.1109/TCIAIG.2015.2512592

He, S., Song, R., & Chaudhry, S. S. (2014). Service-oriented intelligent group decision support system: Application in transportation management. *Information Systems Frontiers*, *16*(5), 939–951. https://doi.org/10.1007/s10796-013-9439-4

Hernes, M., & Sobieska-Karpińska, J. (2016). Application of the consensus method in a multiagent financial decision support system. *Information Systems and E-Business Management*, *14*(1), 167–185. https://doi.org/10.1007/s10257-015-0280-9

Hyun Park, S., Seon Shin, W., Hyun Park, Y., & Lee, Y. (2017). Building a new culture for quality management in the era of the Fourth Industrial Revolution. *Total Quality Management and Business Excellence*, *28*(9–10), 934–945. https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1310703

Ireland, P., & Meng, G. (2017). Post-capitalist property. *Economy and Society*, *46*(3–4), 369–397. https://doi.org/10.1080/03085147.2017.1389121

Jordan, M. I., & Mitchell, T. M. (2015). Machine learning: Trends, perspectives, and prospects. *Science*, *349*(6245), 255–260. https://doi.org/10.1126/science.aaa8415

Juliani, D. (2014). Inovação Social : Uma revisão sistemática de literatura. *X Congresso Nacional de Excelência Em Gestão*, (ISSN 1984-9345). https://doi.org/10.1097/SCS.0b013e3181efab20

Jungmann, A., & Mohr, F. (2015). An approach towards adaptive service composition in markets of composed services. *Journal of Internet Services and Applications*, *6*(1), 1–18. https://doi.org/10.1186/s13174-015-0022-8

Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2012). The Strategic Management of Innovation: A Systematic Review and Paths for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, *14*(4), 367–390. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00321.x

Kwong, C. K., Jiang, H., & Luo, X. G. (2016). AI-based methodology of integrating affective design, engineering, and marketing for defining design specifications of new products. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, *47*, 49–60. https://doi.org/10.1016/j.engappai.2015.04.001

Li, Y., Wu, C., Liu, J., & Luo, P. (2014). A Combination Prediction Model of Stock Composite Index Based on Artificial Intelligent Methods and Multi-Agent Simulation. *International Journal of Computational Intelligence Systems*, *7*(5), 853–864. https://doi.org/10.1080/18756891.2013.876722

Lin, W. K., Lin, S. J., & Yang, T. N. (2017). Integrated Business Prestige and Artificial Intelligence for Corporate Decision Making in Dynamic Environments. *Cybernetics and Systems*, *48*(4), 303–324. https://doi.org/10.1080/01969722.2017.1284533

López-Duarte, C., Vidal-Suárez, M. M., & González-Díaz, B. (2016). International Business and National Culture: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, *18*(4), 397–416. https://doi.org/10.1111/ijmr.12070

López-Fernández, M. C., Serrano-Bedia, A. M., & Pérez-Pérez, M. (2016). Entrepreneurship and Family Firm Research: A Bibliometric Analysis of An Emerging Field. *Journal of Small Business Management*, *54*(2), 622–639. https://doi.org/10.1111/jsbm.12161

Lujić, R. (2015). Application of expert systems for selection of installation pipes. *Tehnicki Vjesnik - Technical Gazette*, *22*(1), 241–245. https://doi.org/10.17559/tv-20140828164609

Mahmud, M. S., & Meesad, P. (2016). An innovative recurrent error-based neuro-fuzzy system with momentum for stock price prediction. *Soft Computing*, *20*(10), 4173–4191. https://doi.org/10.1007/s00500-015-1752-z

Martin, D. (2017). Who Should Decide How Machines Make Morally Laden Decisions? *Science and Engineering Ethics*, *23*(4), 951–967. https://doi.org/10.1007/s11948-016-9833-7

McElwee, G., & Atherton, A. (2005). Publication trends and patterns in entrepreneurship: The case of The International Journal of Entrepreneurship and Innovation. *Journal of Small Business and Entreprise Developement*, *12*(1), 92–103.

Merad, D., Aziz, K.-E., Iguernaissi, R., Fertil, B., & Drap, P. (2016). Tracking multiple persons under partial and global occlusions: Application to customers' behavior analysis. *Pattern Recognition Letters*, *81*, 11–20. https://doi.org/10.1016/j.patrec.2016.04.011

Moncrief, W. C. (2017). Are sales as we know it dying … or merely transforming? *Journal of Personal Selling and Sales Management*, *37*(4), 271–279. https://doi.org/10.1080/08853134.2017.1386110

Nassirtoussi, A. K., Aghabozorgi, S., Ying Wah, T., & Ngo, D. C. L. (2014). Text mining for market prediction: A systematic review. *Expert Systems with Applications*, *41*(16), 7653–7670. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2014.06.009

Nielsen, L., & Nielsen, M. H. F. (2018). *Data report for the bibliometric analysis of risk, sustainability and resilience research from 1990 to 2017*.

Poria, S., Cambria, E., Gelbukh, A., Bisio, F., & Hussain, A. (2015). Sentiment Data Flow Analysis by Means of Dynamic Linguistic Patterns. *IEEE Computational Intelligence Magazine*, *10*(4), 26–36. https://doi.org/10.1109/MCI.2015.2471215

Poria, S., Cambria, E., Winterstein, G., & Huang, G. Bin. (2014). Sentic patterns: Dependency-based rules for concept-level sentiment analysis. *Knowledge-Based Systems*, *69*(1), 45–63. https://doi.org/10.1016/j.knosys.2014.05.005

Qiu, M., Song, Y., & Akagi, F. (2016). Application of artificial neural network for the prediction of stock market returns: The case of the Japanese stock market. *Chaos, Solitons and Fractals*, *85*, 1–7. https://doi.org/10.1016/j.chaos.2016.01.004

Sarvari, P. A., Ustundag, A., & Takci, H. (2016). Performance evaluation of different customer segmentation approaches based on RFM and demografic analysis. *Kybernetes*, *45*(7), 1129–1157. https://doi.org/10.1108/K-07-2015-0180

Sermpinis, G., Verousis, T., & Theofilatos, K. (2016). Adaptive Evolutionary Neural Networks for Forecasting and Trading without a Data-Snooping Bias. *Journal of Forecasting*, *35*(1), 1–12. https://doi.org/10.1002/for.2338

Shahrabi, J., & Mottaghi Khameneh, S. (2017). Development of a hybrid system of artificial neural networks and artificial bee colony algorithm for prediction and modeling of customer choice in the market. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, *9*(1S), 154. https://doi.org/10.4314/jfas.v9i1s.685

Small, S. G., & Medsker, L. (2014). Review of information extraction technologies and applications. *Neural Computing and Applications*, *25*(3–4), 533–548. https://doi.org/10.1007/s00521-013-1516-6

Stankeviciene, J., Maknickiene, N., & Maknickas, A. (2017). High-low strategy of portfolio composition using evolino RNN ensembles. *Engineering Economics*, *28*(2), 162–169. https://doi.org/10.5755/j01.ee.28.2.15852

Stiglitz, J. E. (2017). The coming great transformation. *Journal of Policy Modeling*, *39*(4), 625–638. https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2017.05.009

Swanson, J. (2017). The future of student life: working. *On the Horizon*, *25*(3), 165–168. https://doi.org/10.1108/OTH-05-2017-0022

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowlege by Means of Systemic Review. *British Journal of Management*, *14*, 207–222. https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375

Tsai, K. H., Chang, H. C., & Peng, C. Y. (2016). Refining the linkage between perceived capability and entrepreneurial intention: roles of perceived opportunity, fear of failure, and gender. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *12*(4), 1127–1145. https://doi.org/10.1007/s11365-016-0383-x

Tsapatsoulis, N., & Djouvas, C. (2019). Opinion Mining From Social Media Short Texts: Does Collective Intelligence Beat Deep Learning? *Frontiers in Robotics and AI*, *5*(January), 1–14. https://doi.org/10.3389/frobt.2018.00138

Vella, V., & Ng, W. L. (2015). Opportunities for artificial intelligence development in the accounting domain : The case for auditing OPPORTUNITIES FOR ARTIFICIAL INTELLIGENCE DEVELOPMENT IN THE ACCOUNTING DOMAIN : THE CASE FOR AUDITING. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, *22*, 153–178. https://doi.org/10.1002/isaf

Wu, B., & Duan, T. (2016). A Performance Comparison of Neural Networks in Forecasting Stock Price Trend. *International Journal of Computational Intelligence Systems*, *10*(1), 336. https://doi.org/10.2991/ijcis.2017.10.1.23

Yan, D., Zhou, Q., Wang, J., & Zhang, N. (2017). Bayesian regularisation neural network based on artificial intelligence optimisation. *International Journal of Production Research*, *55*(8), 2266–2287. https://doi.org/10.1080/00207543.2016.1237785

Yang, H.-F., & Yang, H.-L. (2016). Development of a self-design system for greeting cards on the basis of interactive evolutionary computation. *Kybernetes*, *45*(3), 521–535. https://doi.org/10.1108/K-07-2015-0178

Zhang, C., Pan, R., Chaudhury, A., & Xu, C. (2014). Effect of security investment on evolutionary games. *Journal of Information Science and Engineering*, *30*(6), 1695–1718.

Zhang, X., Chan, F. T. S., Adamatzky, A., Mahadevan, S., Yang, H., Zhang, Z., & Deng, Y. (2016). An intelligent physarum solver for supply chain network design under profit maximization and oligopolistic competition. *International Journal of Production Research*, *55*(1), 244–263. https://doi.org/10.1080/00207543.2016.1203075

Zovko, V. (2018). Management in the year 2050. *Interdisciplinary Description of Complex Systems (INDECS)*, *16*(3-B), 417–426.

# A SATISFAÇÃO COM A FORMAÇÃO ACADÉMICA DOS *ALUMNI* NO 1º CICLO DOS CURSOS SUPERIORES DE MARKETING: UMA ABORDAGEM AO COMPORTAMENTO DE LEALDADE

Carolina Oliveira Santos, carolinasantos@ipportalegre.pt, C3i - Coordenação Interdisciplinar para a Investigação e Inovação, Instituto Politécnico de Portalegre
Mário Raposo, mraposo@ubi.pt, NECE – Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais, Universidade da Beira Interior
Paulo Duarte, pduarte@ubi.pt, NECE – Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais, Universidade da Beira Interior
[1]

**RESUMO:** O Ensino Superior tem sentido significativas mudanças em consequência da diminuição do número de estudantes, diversidade cultural, abandono académico, novo enquadramento legal e outras formas de financiamento. A literatura sobre as questões relacionadas com a satisfação e a lealdade dos estudantes no Ensino Superior é vasta, no entanto, não se encontrou, até ao momento, qualquer referência na literatura sobre a satisfação com a formação académica dos *alumni,* nem a relação desta com a satisfação profissional dos *alumni* e o seu comportamento de lealdade factos que fomentaram esta investigação. A revisão da literatura para a construção do quadro teórico aprofundou os constructos investigados e fundamentou o modelo estrutural agora apresentado. Na investigação empirica foi administrado um inquérito por questionário *online,* como instrumento de recolha de dados, a 1.102 diplomados de cinco instituições de Ensino Superior(IES). Com este estudo concluiu-se primordialmente que a satisfação com a formação académica é o elemento chave para atingir o comportamento de lealdade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing no Ensino Superior, *Alumni*, Satisfação com a Formação Académica, Satisfação Profissional, Imagem Institucional, Comportamento de Lealdade.

**ABSTRACT:** Higher education has suffered significant changes as a result of declining student numbers, cultural diversity, academic dropout, new legal framework and other forms of funding. The literature on issues related to student satisfaction and loyalty in higher education is vast, however, to date, no reference has been found in the literature on satisfaction with alumni education, nor its relationship with the professional satisfaction of the alumni and their loyal behavior, facts that fostered this research. The literature review for the construction of the theoretical framework deepened the investigated constructs and supported the structural model now presented. In the empirical research, an online questionnaire survey was administered as a data collection instrument to 1,102 graduates from five higher education institutions (HEIs). With this study it was concluded primarily that satisfaction with academic education is the key element to achieve loyal behavior.

**KEYWORDS:** Marketing in Higher Education, *Alumni*, Satisfaction with the Academic Training, Professional Satisfaction, Institutional Image, Loyalty Behavior.

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado do Ensino Superior, enfrenta alterações notórias no seu funcionamento: a adaptação a novos enquadramentos legais (DL nº 74/2006; MCTES, 2011), às leis de financiamento (Lei n.º 37/2003, de 22 de

[1] Agradecimento: Este trabalho é financiado por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto «UID/GES/04630/2013

agosto), ao aumento do número de IES (DGES, 2016), à relação com o fenómeno de massificação do Ensino Superior (ES) resultando numa diversidade social e cultural que mudou o corpo discente dentro da sala de aula, tornando-o heterogéneo e com expetativas ainda mais diferenciadas conforme afirma Almeida (2007: 204-205): "a Universidade de elites e para elites terminou, recebendo hoje a Universidade no seu seio uma maior quantidade e diversidade de alunos, nem todos eles com uma formação prévia e um perfil académicos *standard*. Os seus conhecimentos, competências, motivações, expectativas e aspirações são muito diferentes". As IES confrontam-se com uma maior competitividade e somente as instituições que conseguirem captar e reter os seus clientes irão atingir níveis de sucesso elevados (Alves, 2003).

Assume-se como premissa nesta investigação que "a satisfação (com a formação académica) leva à lealdade, atributo relevante para a sobrevivência das atuais organizações" (Alves, 2003, p. 114) e considerou-se a lealdade como um processo longo envolvendo uma dimensão consistente de comportamento conducente a um compromisso profundo com a instituição de formação académica (Krystallis & Chrysochou, 2014; Drapińska, 2012).

Em consequência da aceitação daquela premissa os *alumni* recomendando a IES a novos estudantes podem influenciar, quer a escolha da instituição, quer a escolha do curso que irão seguir os candidatos ao 1º Ciclo do Ensino Superior, uma vez que aqueles com a sua experiência enquanto ex-estudantes dessa instituição credibilizam o serviço fornecido (Alves, 2003). De igual modo, a satisfação com a formação académica dos *alumni* constitui um fator fundamental para o regresso destes à sua instituição de formação de modo a ampliar ou consolidar os seus conhecimentos na mesma área ou em áreas diferentes da sua formação inicial ingressando no 2º e 3º Ciclos do Ensino Superior e participar em atividades da vida académica como influenciadores, colaboradores ou filantropos (Schlesinger, Cervera, & Iniesta, 2015).

Identificou-se um *gap* na literatura quanto ao estudo da satisfação com a formação académica dos *alumni* e como essa satisfação contribuía para o comportamento de lealdade em duas vertentes: a recomendação da IES a outrem e o retorno às IES dos *alumni* de forma a prosseguir a formação. A pertinência da presente investigação decorre da contribuição para a supressão daquele *gap* o que se torna relevante numa era em que a formação ao longo da vida é considerada como imperativa para a competitividade e para a excelência do desempenho dos recursos humanos. Adicionalmente o facto de se poder estabelecer uma inter-relação entre a formação ministrada pelas IES, a satisfação com a formação académica, a imagem e a lealdade - constructos fundamentais para a sustentabilidade das IES - torna o tema deste estudo relevante. No presente trabalho adicionou-se aos constructos supramencionados a satisfação profissional como um quarto elemento da dinâmica que se estuda e até agora não empregue numa análise integradora com os restantes constructos tendo como foco os *alumni*. Na literatura consultada foi possível identificar diversos fatores promotores da satisfação profissional, como a aprendizagem, o desenvolvimento pessoal e profissional, a autonomia, a formação (Fisher, 2010) e a educação (Vila & García-Mora, 2005). Neste âmbito, a formação conferida pelo Ensino Superior deve contribuir para a aquisição de competências necessárias para a atividade profissional e para o crescimento pessoal dos indivíduos, elementos entendidos como estruturantes do sucesso, da realização e da satisfação profissional. Para tal, é importante desenvolver, numa perspetiva proativa, currículos adequados às necessidades do mercado e utilizar métodos pedagógicos ajustados que promovam a reflexão, a análise crítica e a criatividade, bem como contribuir para o desenvolvimento de competências pessoais, sociais e de comunicação (Helgesen & Nesset, 2007).

Pelo exposto, conhecer a satisfação, com a formação académica dos *alumni* e o seu comportamento de lealdade, quando já se encontram inseridos no mercado de trabalho constituiu o objetivo principal do estudo. Compreender como a satisfação com a formação académica influencia a imagem da IES e a satisfação profissional e ambas determinam o comportamento de lealdade foram os objetivo formulados na investigação realizada.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. IMAGEM DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Sendo a imagem a impressão geral que um indivíduo tem sobre um objeto ou um serviço (Kotler & Fox, 1985), pode ser definida e entendida, no contexto do presente trabalho, como a soma de todas as perceções, crenças e ideias que um indivíduo tem em relação a essa instituição (H. Alves & Raposo, 2007b; Arpan *et al*., 2003; Landrum *et al.*, 1999; Kotler & Fox, 1994). Estudos sobre a imagem das IES desenvolvidos por

Palacio *et al. (*2002) concluíram que a imagem institucional englobava os aspetos afetivos e cognitivos, estando associada com a satisfação com a formação académica. A imagem percebida da instituição de formação superior influencia a satisfação com a formação académica e constitui um fator-chave por ser um constructo antecedente da perceção de valor, da satisfação com a formação académica e do comportamento de lealdade (Brown & Mazzarol, 2009).

É de notar que a existência de uma imagem distinta e diferenciadora é uma das principais influências do estudante para fazer a sua candidatura a uma determinada instituição (Landrum *et al.,* 1999; Yavas & Shemwell, 1996; Paramewaran & Glowaka, 1995), sendo a imagem das IES reconhecida como um importante fator de atração de novos estudantes (Casidy, 2014; MacMillan *et al*., 2005; Berger & Wallingford, 1996). São vários os estudos que concluem que a imagem influencia a candidatura de novos estudantes (Landrum *et al*., 1999), a satisfação com a formação académica (Palacio *et al.*, 2002; Cassel & Eklöf, 2001; Eskildsen *et al.,* 1999), potencia a lealdade (MacMillan *et al*., 2005; Eskildsen *et al.,* 1999), sendo atrativa para os outros públicos (Kotler & Keller, 2012; Helgesen & Nesset, 2007). A construção pelas IES dessa imagem forte, distinta e diferenciadora promove a satisfação com a formação académica e cria vantagens competitivas (Brown & Mazzarol, 2009). Relevando o fator financeiro, uma imagem diferenciadora é fundamental quando os financiadores estão a considerar uma doação ou as empresas estão a selecionar uma instituição para estabelecer parcerias de pesquisa e desenvolvimento (Alves & Raposo, 2007) ou quando uma entidade estrangeira procura uma instituição para cooperação. Quando os públicos de uma IES têm a perceção que esta promove a sua imagem, esse facto tem um efeito relevante para a satisfação com a formação académica e para a consolidação do serviço promovido (Brown & Mazzarol, 2009). Para realçar a importância da imagem Kotler e Fox (1985) fazem notar que a imagem de uma instituição é, muitas vezes, mais importante do que o serviço real, pois é a imagem percebida que realmente influencia as escolhas feitas pelos potenciais estudantes e diplomados.

## 2.2. A SATISFAÇÃO

Apesar de etimologicamente a palavra latina *satisfacere* ter a sua origem no século XV significando "*make enough*" (Oliver, 2010, p. 333), ainda não existe um conceito de satisfação que agregue a unanimidade dos autores. Em termos de Marketing tradicional, o conceito de satisfação é entendido, globalmente, como um sentimento ou uma atitude perante a avaliação do produto ou serviço adquirido ou consumido (Solomon, 1994), conceito bem expresso por Giese 6 Cote (2000:3) na frase: *"summary, affective and variable intensity response centered on specific aspects of acquisition and/or consumption, and which takes place at the precise moment when the individual evaluates the object*".

Especificamente, Oliver (2010) define satisfação como sendo uma resposta do consumidor, baseada num julgamento após o consumo do produto ou do serviço. Este consumo pode ser realizado uma única ou repetidas vezes, mas com o objetivo de fornecer, ou ir fornecendo, uma completa e agradável experiência.

Por se entender existirem particularidades inerentes aos diferentes âmbitos de aplicação do conceito de satisfação que, de forma mais específica, importa clarificar na presente investigação, procedeu-se ao estudo da satisfação desagregando-a em várias vertentes: do serviço no Ensino Superior; da satisfação profissional; da satisfação com a formação académica.

### 2.2.1. Satisfação do Serviço no Ensino Superior

A prossecução da satisfação com o serviço prestado pelo Ensino Superior a estudantes (públicos primários), familiares, diplomados, empregadores e à sociedade em geral (públicos secundários) constitui uma preocupação e um objetivo das instituições que operam neste mercado, pois é crucial para desenvolver valor e assegurar a sobrevivência institucional (Kara & DeShields, 2004). A forma como os estudantes e os diplomados avaliam a experiência académica vivenciada, baseada em como perceberam a prestação do serviço pelas IES reflete-se no seu grau de satisfação. Esta representa, pois, uma resposta ao entendimento do serviço prestado. Importa referir que o facto de os indivíduos estarem cada vez melhor informados aumenta o nível de exigência para com o serviço prestado (OCDE, 2002), colocando desafios acrescidos às instituições.

De referir, também, que a satisfação alcançada com um serviço não é uniforme, nem imutável. Clientes diferentes têm orientações distintas perante um serviço e é essa orientação que determina a sua satisfação (Oliver, 1989). As IES confrontadas com desafios emergentes, quer na resposta às expetativas dos estudantes e das famílias, quer da sociedade e do mercado de trabalho, cada vez mais, devem estar conscientes da

importância de tomarem atenção às expetativas dos seus públicos, não só tendo de formar profissionais competentes, mas também devendo proporcionar as experiências formativas que os estudantes esperam ter durante o seu percurso académico (Abdullah, 2006).
Para desenvolver a competitividade das IES, a filosofia de Marketing pode ajudar a disponibilizar ofertas formativas e serviços que satisfaçam as expetativas do mercado educacional, assegurando a sustentabilidade das IES (Zeithaml & Bitner, 2003). Como defendem Kotler *et al.* (2002) esta sustentabilidade, a longo prazo, consiste em criar um serviço que atenda às expetativas e aos desejos dos públicos e, simultaneamente, proporcione valor, conduzindo à satisfação com esse serviço.

### 2.2.2. Satisfação Profissional

A satisfação profissional, já vem sendo estudada desde os anos 20 e 30 do séc. XX associada às modificações do trabalho introduzidas pela revolução industrial do pós-guerra. No entanto, é complexo construir uma definição objetiva de satisfação profissional, pois além dos significados individuais da profissão, a forma como o profissional se sente no seu local de trabalho, o contexto económico e social em que desenvolve a atividade, a dinâmica e a cultura da organização, as expetativas profissionais, as qualificações, as características pessoais e a subjetividade de cada uma destas dimensões fazem variar o grau de satisfação profissional (Martinez & Paraguay, 2003). Na perspetiva economicista do início do século passado, a conceção vigente assentava na lógica que o trabalhador reagia mecanicamente aos fatores externos sendo a origem da satisfação profissional baseada em função da remuneração e do número de horas de trabalho (Barboza & Moreno, 2009). O entendimento conceptual da satisfação profissional evoluiu, posteriormente, para conceções que contemplavam as subjetividades individuais (Martinez & Paraguay, 2003). Esta mudança de perspetiva implicou uma nova forma de compreender como a satisfação profissional atua na vida pessoal e familiar do indivíduo e, em consequência, na forma de otimizar a organização do trabalho (Barboza & Moreno, 2009). A satisfação profissional é um processo que é preciso experienciar e viver individual e coletivamente (Fischer, 2010).

Considera-se, neste estudo a definição sintética e simultaneamente generalista de satisfação profissional apresentada por Robbins (2002), que a define como a atitude global de um indivíduo em relação ao trabalho que desenvolve.

Wright e Cropanzano (2000) e Zalewska (1999) defendem que a satisfação profissional é baseada parcialmente no que o indivíduo pensa e parcialmente no que o indivíduo sente. Acrescentando a componente comportamental (atitudes) a esta linha de pensamento, Hulin e Judge (2003) argumentam que a satisfação profissional depende de múltiplos fatores e a resposta de cada pessoa inclui as componentes cognitiva (avaliativa), afetiva (ou emocional) e comportamental (atitudes).

Para a maioria dos autores a satisfação profissional é considerada como uma atitude. Chiang, Salazar e Nuñez (2007, p. 3490) concluem que "falar de satisfação laboral implica falar de atitudes", o que implica conter ambas as componentes, as afetivas e as cognitivas, como é igualmente defendido por Hulin e Judge (2003) e Eagly e Chaiken (1993). Continuando nesta linha de pensamento, Quijano e Navarro (1999) caracterizam a satisfação profissional como uma atitude generalizada frente ao trabalho, que inclui sentimentos e respostas afetivas, apreciação de valores e predisposição para se comportar de uma determinada forma nas diferentes situações e contextos profissionais.

Numa perspetiva abrangente Grohmann, Cunha e Silinske (2013) e Jing, Xin e Yongqiang (2008) procuram dar resposta ao desafio da compreensão da satisfação profissional afirmando que esta consiste numa atitude emocional que combina a emoção, o pensamento e a intenção de ação. Isto é, a satisfação profissional é influenciada pelo significado do trabalho, da atitude perante o mesmo e do desejo de agir ou melhorar de forma criativa, contribuindo deste modo para o bem-estar emocional do indivíduo e, consequentemente, para o crescimento da organização.

Numa vertente avaliativa pode considerar-se que a satisfação profissional é resultante de um julgamento individual e estável da comparação das experiências vivenciadas na execução de uma tarefa ou atividade e se estas foram, ou não, ao encontro das expetativas, necessidades e desejos (Fisher, 2003). Para alguns autores, como Martinez e Paraguay (2003), a satisfação profissional resulta da avaliação feita entre o trabalho realizado pelo indivíduo e a forma como este preenche o seu ideal de valores para o trabalho.

### 2.2.3. Satisfação com a Formação Académica

Globalmente na literatura e no contexto do Ensino Superior, o conceito de satisfação com a formação académica está centrado no estudante. Este conceito pode ser definido como "uma atitude resultante da avaliação da experiência educacional de um estudante" (Elliott & Healy, 2001:2); ou como a comparação do resultado obtido com a satisfação das expetativas próprias (Hofman, 2003) decorrentes da globalidade da experiência educacional (Alves, 2003). Duque (2014, p. 4) defende que a "satisfação com a formação académica é baseada na avaliação da experiência global do estudante na instituição", ou seja, a satisfação com a formação académica representa uma avaliação global baseada no conjunto total da experiência educacional (Vilares, 2011; Alves, 2009). Adotou-se neste estudo a definição de satisfação com a formação académica apresentada por Alves (2003, p. 6) como "o resultado global obtido com a experiência educacional, em todas as suas vertentes, podendo esta ser apenas um sentimento (...) ou um conhecimento mais racional".

Da análise das várias definições apresentadas ressalta que, no geral, os autores definem a satisfação com a formação académica de uma forma abrangente, como está sintetizado nas palavras de Elliott & Shin (2002, p. 198), em que essa satisfação constitui uma "avaliação subjetiva de vários *outcomes* e experiências com a educação e com a vida no *campus*". Efetivamente, a satisfação com a formação académica dos estudantes pode ser resultante da avaliação não só do ensino fornecido, mas também dos apoios à formação (Schlesinger *et al.*, 2015; Beerli *et al*., 2002; Nguyen & Leblanc, 2001). Nesta ótica, Yeo e Li (2012) argumentam que a satisfação com a experiência da frequência do curso é aumentada pelos serviços de apoio existentes. Os mesmos autores defendem que melhores infraestruturas, sistemas e processos que suportam a aprendizagem aumentam a satisfação com a formação académica dos estudantes. Na mesma linha de estudos, Sojkin *et al. (*2012) concluíram que, além do serviço central, o fator determinante para a satisfação com a formação académica são as condições sociais. Estas incluem espaços lúdicos como o bar, zonas de prática desportiva e alojamento subsidiado os quais, fazem parte dos serviços periféricos e dos aumentados. A satisfação com a formação académica promovida pelas IES passa pela forma como estas prestam o serviço e pela perceção do estudante sobre o resultado final da utilização do mesmo (Mainardes & Domingues, 2010). A prestação de serviços ao ser sistematicamente avaliada, conduz a que as IES tenham sucesso enquanto satisfizerem os seus estudantes oferecendo algo que eles desejam adquirir com uma qualidade que consideram aceitável (Zemsky *et al.*, 2005).

A satisfação dos estudantes com a formação académica é de extrema importância para as IES, pois:

" (...) (i) potencia a imagem; (ii) foca-se nas expetativas e nas necessidades dos estudantes; (iii) fornece dados que auxiliam o desempenho dos diplomados no mercado de trabalho" (Diamantis & Benos, 2007:48).

Cumulativamente o aumento dos níveis de satisfação com a prestação do serviço das IES é crucial para a atratividade, a sustentabilidade e a competitividade (Zeithaml & Bitner, 2003). A satisfação com a formação académica afigura-se para as IES, como uma ferramenta ideal para as divulgar e atrair potenciais estudantes dos vários ciclos do Ensino Superior.

No Ensino Superior, como já referido, a satisfação com a formação académica pode ser encarada como um processo cumulativo da experiência educacional (Vilares, 2011; Alves & Raposo, 2009). Este conceito de satisfação cumulativa pode dar à instituição uma maior certeza de um comportamento de lealdade ao longo dos anos, uma vez que, se satisfeito o *alumni* estará mais motivado para repetir a experiência voltando, assim, à IES que o acolheu, para frequentar outros níveis de formação ou recomendar a mesma a familiares e amigos.

## 2.3. COMPORTAMENTO DE LEALDADE NO ENSINO SUPERIOR

O conceito de lealdade, pela sua relevância, desde há longa data que é motivo de referência e de propostas de definição, o que é demonstrado pela seguinte citação de Oliver (2010, p. 432) parafraseando Royce (1908) *"loyalty as a willing and practical and thoroughgoing devotion of a person to a cause".* O comportamento de lealdade pode ser definido como:

"um compromisso profundo realizado consistentemente no futuro para a recompra ou a referência a um produto ou a um serviço, apesar de influências situacionais e esforços de Marketing que têm o potencial de causar um comportamento de mudança" (Oliver, 2010, p. 43).

De forma análoga e no contexto do Ensino Superior, a lealdade pode ser compreendida como uma dimensão consistente de comportamento e de atitude conducente a um compromisso profundo com a instituição de formação académica (Krystallis & Chrysochou, 2014). Esse compromisso pode traduzir-se em vários níveis de comportamento de lealdade segundo a perceção individual sobre as instituições (Rojas-Méndez *et al*., 2009). A lealdade, para Drapińska (2012), é definida como um processo. Este prolonga-se ao longo do tempo e de forma contínua criando uma relação de compromisso construída pelos participantes dessa relação. O processo conducente à lealdade pode ser criado entre as IES e os diversos *stakeholders*, o *staff*, os investigadores, os *alumni*, as autoridades locais, regionais e governamentais, os empresários e os mecenas (Pausits, 2007) de modo a que os objetivos de todos os participantes envolvidos sejam atingidos. Contudo, e segundo a afirmação de Drapińska (2012), os mais importantes *stakeholders* são os estudantes. Partilhando da mesma ideia Schlesinger *et al.* (2015), realçam a importância dos *alumni* leais como *stakeholders*, que podem contribuir significativamente para a IES como influenciadores, como colaboradores, por exemplo pelas possíveis ofertas de emprego para recém-diplomados e como filantropos. Casidy (2014) recomenda que as IES sejam proativas e não só estimulem os seus estudantes a serem leais enquanto frequentam o seu curso, mas também estimulem os diplomados que formam para serem leais e optarem por continuar a sua formação académica na mesma IES. Esse estímulo pode ser desenvolvido criando e mantendo relações duradouras com os seus *alumni* o que implica estabelecer fortes *networks* com estes (Schlesinger *et al.*, 2015; Henning-Thurau *et al.*, 2001).

A lealdade manifestada pelo compromisso com a IES envolve um processo comportamental no qual a cognição, o afeto e a conotação apelam ao envolvimento dos indivíduos (Oliver, 1999). A afetividade como uma importante influência na lealdade foi realçada por Oliver (2010) ao afirmar que as emoções pautadas por um afeto positivo contribuem para a satisfação com a formação académica, para a recomendação e para a intenção de retorno à IES de formação. O estudo realizado por Hennig-Thurau *et al.* (2001), visando investigar a relação entre as IES e os estudantes do Ensino Superior, concluiu que os determinantes para gerar o comportamento de lealdade derivam, principalmente, do serviço prestado pela IES, da confiança entre as partes envolvidas e do compromisso desenvolvido. Estes autores concluíram, também, que a lealdade com a IES estava relacionada positivamente com a integração obtida. Complementarmente Helgesen (2008) defende que a utilização das tecnologias de informação e comunicação e a política social da IES são fatores geradores de lealdade. Drapińska (2012) identificou como fatores geradores da lealdade o diálogo (comunicação nos dois sentidos para informar, ouvir e gerir as expetativas), a valorização técnica e funcional do serviço, a confiança (compreensão mútua, cumprimento de promessas, honestidade, competência e apoio) e o envolvimento académico, social e pessoal. Concluiu que para fomentar a lealdade é essencial a cooperação, a confiança pessoal na relação entre professores e estudantes e na interação desenvolvida, além da mútua compreensão e da gestão do envolvimento para a criação de valor. Mais especificamente, a autora recomenda que sejam fornecidas informações atualizadas, de fácil e rápido acesso sobre o funcionamento das IES, pois é relevante para atingir a lealdade envolver os *alumni* no processo de decisão, nomeadamente sobre elementos educacionais, objetivos, projetos explicando e clarificando a estratégia da IES de curto e médio prazo.

Os comportamentos demonstrativos de lealdade dos *alumni* expressam-se pela intenção de voltar a frequentar para prosseguir estudos e/ou a recomendar a sua instituição de formação (Martensen *et al*., 1999; Oliver, 1999) e pela atitude cognitivo-emotiva perante a mesma (Lam *et al*., 2004; Henning-Thurau *et al*., 2001; Johnson & Gustafsson, 2000). Autores como Alves e Raposo (2007) e Webb e Jagun (1997) entendem que a combinação da boa vontade para recomendar a sua instituição, o desejo de transmitir coisas/sentimentos positivos e partilhar/providenciar informação acerca da mesma, bem como a vontade de prosseguir estudos constituem elementos do conceito de lealdade.

A participação em conferências, eventos ou serem "embaixadores" da sua IES constituem, também, manifestações do comportamento de lealdade dos *alumni* com a instituição (Helgesen & Nesset, 2007). Reforçando os argumentos propostos por Alves e Raposo (2007) e Webb e Jagun (1997), Schlesinger *et al*. (2015) advogam que *alumni* leais com participação ativa e com comportamento de compromisso serão, provavelmente, bons "embaixadores" recomendando a instituição a potenciais estudantes o que segundo Rodie e Kleine (2000) influencia positivamente a forma como esses estudantes veem a formação académica numa determinada IES.

No contexto do Marketing do Ensino Superior, a lealdade dos *alumni*, é essencial para as IES alcançarem vantagens competitivas perante o mercado, fortalecer o seu posicionamento, construir a sua imagem (Drapińska, 2012) e assegurar a sustentabilidade das instituições. Também, Hennig-Thurau *et al.* (2001) defenderam que para a sustentabilidade das IES a lealdade concretizada pelo retorno dos *alumni* a cursos de

pós-graduação seria o principal objetivo a atingir pelas mesmas. O estudo realizado por Elliott e Shin (2002) corrobora esta ideia de ligação entre a lealdade, a sustentabilidade e a competitividade. Os autores concluem que a retenção dos estudantes de modo a permanecerem na instituição durante todo o tempo do seu curso assegurando o financiamento constante, os esforços de recrutamento de novos estudantes e o retorno dos *alumni* para prosseguir a sua formação académica constituem suportes para a sustentabilidade das IES, ideias secundadas por Lang e Lawson (2013) e por Brown (2006).

## 3. METODOLOGIA

A presente investigação pretendeu analisar a importância da satisfação com a formação académica dos *alumni* dos cursos de Marketing, na tradução de comportamento de lealdade para com a instituição de formação.

Partindo da problemática, da revisão da literatura e da reflexão sobre os conceitos apresentados pelos autores, coloca-se como questão principal desta investigação saber:

Qual a relação entre a satisfação com a formação académica dos *alumni* do 1º ciclo dos cursos de Marketing e o comportamento de lealdade relativamente à Instituição de Ensino Superior?

Decorrendo desta questão principal consideraram-se quatro sub-questões de investigação:

i. A satisfação profissional é influenciada pela satisfação com a formação académica?
ii. Qual a influência da imagem da IES na satisfação com a formação académica?
iii. De que forma a imagem da IES contribui para o comportamento de lealdade?
iv. Qual o impacto da satisfação profissional no comportamento de lealdade?

### 3.1. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

Nesta investigação recorreu-se ao inquérito por questionário como método de recolha de dados por permitir a obtenção de um número de respostas de um grupo alvo alargado, como recomendam Quivy e Campenhoudt (1998). Para a construção do instrumento de recolha de dados, seguiram-se as principais recomendações de Malhotra (2004), nomeadamente que as questões fossem fundamentadas na literatura, fosse realizada uma revisão das hipóteses para concluir se estas poderiam ser testadas e a utilização de uma linguagem neutra, simples, clara e objetiva por forma a não influenciar o respondente. O questionário era composto por 12 grupos de questões com um total de 79 itens. As questões foram avaliadas através de escala tipo Lickert em que os respondentes tinham de escolher uma posição entre uma ordenação de 5 níveis de respostas.

### 3.2. POPULAÇÃO E DA AMOSTRA

Nesta investigação escolheram-se os *alumni* das cinco instituições participantes, previamente selecionadas, (Instituto Politécnico de Leiria (IPLeiria); Instituto Politécnico de Portalegre (IPPortalegre); Instituto Português de Administração e Marketing (IPAM); Universidade de Aveiro (UA); Universidade da Beira Interior (UBI). Esta escolha recaiu nos *alumni* que já se encontravam no mercado de trabalho e que manifestaram disponibilidade para participarem no estudo. A amostra foi, pois, de conveniência, uma vez que foi obtida através de um procedimento não-aleatório (Tuckman 2000). O princípio da não manipulação foi respeitado, pois só colaboraram os *alumni* que quiseram. Também, o respeito pela confidencialidade e pelo anonimato esteve sempre presente. A amostra seguiu as recomendações de Tuckman (2000) referidas anteriormente e estando sujeita às limitações de cada instituição participante para contatar os seus *alumni*, num total de 1.130, dos possíveis 1.337 diplomados existentes. Estes dados indicam que as instituições não possuíam meios de contatar todos os *alumni* do curso de Marketing. Verificou-se, também, que alguns dos contatos disponibilizados estavam desatualizados, uma vez que 28 *emails* foram devolvidos. A amostra foi, portanto, constituída por 1.102 sujeitos.

### 3.3. PROCEDIMENTO DE RECOLHA DOS DADOS

Para a administração do instrumento de recolha de dados foram realizados contatos prévios com os responsáveis das instituições, para apresentar o estudo e assegurar a disponibilidade de participação. Foi solicitado às instituições participantes que enviassem um texto por *email* aos respetivos *alumni* solicitando a sua participação para responder ao inquérito por questionário onde era incluído o *link* para o envio da resposta. Este procedimento traduziu-se no autopreenchimento do instrumento de recolha de dados, via *online*, através da plataforma LIMESURVEY pelos *alumni* dos cursos de Marketing das instituições participantes já referidas, desde 2008/2009. Optou-se pela técnica de preenchimento do instrumento *online* como forma de recolha de dados havendo, contudo, a consciência que esta técnica apresenta alguns riscos. A vantagem da utilização do correio eletrónico, *email*, como forma de contato, foi a possibilidade de alcançar os *alumni* dispersos por vários países, de forma mais rápida, com um menor custo de envio e facilidade de tratamento sendo que os dados recolhidos ficaram automaticamente organizados e prontos para a análise estatística (Hair *et al*., 2010; Pinheiro & Silva, 2004). O facto de se ter optado pelo *email* como meio privilegiado para contatar os respondentes decorre da convicção partilhada com o defendido por Pinheiro e Silva (2004:527) de que "com a utilização do *email* há uma maior probabilidade de se recolher mais informação". Foram obtidas dos 1.102 *alumni*, 355 respostas, correspondendo a uma percentagem de resposta de 32,21%, de que resultaram 224 respostas válidas, por só estas corresponderem ao preenchimento total do instrumento. A percentagem de resposta dos inquéritos por questionário recebidos completos, portanto válidos, foi de 20,33%. Considera-se que a percentagem de respostas obtida está situada entre o razoável e o bom, uma vez que, de acordo com Alreck (1995:35), "uma percentagem de 30% constitui uma percentagem de retorno rara, sendo que uma percentagem normal se situa entre os 5% a 10%". Corrobora esta indicação Fox (1987) que refere que poucas vezes o número de inquéritos recolhidos ultrapassa os 50% e, em particular, na investigação social não é maior do que 30%.

### 3.4. ANÁLISE DOS DADOS

A análise estatística dos dados foi feita utilizando o programa SPSS 22 (*Statistical Package for the Social Sciences*) e o SmartPLS 3.0 (*Partial Least Squares)*. Optou-se pela utilização de modelo reflexivo de equações estruturais, nomeadamente o *Partial Least Squares* (PLS) aplicando-se a técnica estatística multivariada para estimar as relações causa efeito entre constructos (Henseler, Hubona & Ray, 2016). A aplicação deste método tem a vantagem de poder ser utilizado com pequenas amostras em termos de robustez de estimativa e poder estatístico (Hair, Ringle & Sarstedt, 2013; Reinartz *et al.*, 2009). Segundo Marôco (2010:25), "a análise de modelos reflexivos com as equações estruturais desenrola-se num conjunto de etapas sucessivas e de complexidade crescente". A escolha do PLS baseia-se na natureza do estudo e com o objetivo específico de predizer o comportamento de lealdade e os fatores contributivos do mesmo. Conceptualmente e na prática, aplicar o PLS é semelhante a utilizar a análise de regressão múltipla, cujo objetivo é maximizar a variância explicada nos constructos dependentes e, adicionalmente, avaliar a qualidade dos dados baseado nas características do modelo de medição (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). Os resultados foram analisados e interpretados em duas etapas, conforme recomendam Hair *et al*. (1998) e Gerbing e Anderson (1988). Primeiramente examinou-se a fiabilidade e a validade do modelo de acordo com os critérios de avaliação associados com as especificações dos modelos reflexivos, seguindo-se a avaliação do modelo estrutural (Henseler, Hubona & Ray, 2016; Hair *et al*., 2011; Duarte, 2005). A robutez do modelo foi avaliada através do teste de confiabilidade individual do item, consistência interna e validade discriminante.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. ANÁLISE DESCRITIVA

Os 224 *alumni* dos cursos de Marketing provenientes das cinco instituições participantes, no que respeita à caracterização biográfica, por género, 51,3% (N=115), da amostra era do género feminino e 48,7% (N=109), do género masculino. A idade mais representada (31,7%), em ambos os géneros, situava-se no intervalo dos 24 aos 30 anos (N=71), A maioria dos respondentes (68,4%) terminou o curso durante o tempo previsto de três anos, 52,7% tinha acedido ao Ensino Superior com uma classificação entre 10 a 13 valores e 58,0% terminou o curso com uma classificação neste mesmo escalão. No que respeita à situação ocupacional dos respondentes a maioria (63,4%) estavam empregados por conta de outrem, mas apenas 42,4% tinham vínculo laboral estável. Os resultados mostram a alta taxa de empregabilidade dos cursos, pois apenas 4% dos respondentes estavam desempregados. Estavam satisfeitos com a sua carreira e bem inseridos no mercado de laboral, trabalhando mais de 50% na sua área de formação académica.

## 4.2. FIABILIDADE DO INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

Analisou-se a fiabilidade do instrumento utilizado para a recolha de dados aplicando a estatística *Alfa de Cronbach*.

Tabela 1: Valores de *Alfa de Cronbach* por Constructo

| Fiabilidade do construto | Formação Académica | Satisfação com a Formação Académica | Imagem | Lealdade Recomendação | Lealdade Retorno | Realização Profissional | Satisfação Profissional | Sucesso Profissional |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *Cronbach's Alpha* > 0.7 | 0,891 | 0,915 | 0,905 | 0,929 | 0,722 | 0,875 | 0,908 | 0,781 |

Analisando a Tabela 1 verifica-se que o constructo "Lealdade Retorno" apresenta um valor de 0,772 e o "Sucesso Profissional" tem o valor de 0,781 que se considera aceitável (entre 0,7 e 0,8). Os restantes seis constructos apresentam valores considerados bons (entre 0,8 e 0,9) e excelentes (superiores a 0,9). Considera-se, por esta razão, que o instrumento demonstra ter consistência interna e capacidade discriminativa (Hair *et al*, 2014; Marôco, 2010; Almeida & Freire, 2003).

## 4.3. ANÁLISE DO MODELO DE MEDIÇÃO

Primeiramente avalia-se a fiabilidade e a validade [1] do modelo de medição para posteriormente se proceder à avaliação do modelo estrutural. Seguindo as recomendações de Hair *et al.* (2014), a avaliação do Modelo de Medição deve começar com quatro análises:

- Fiabilidade dos indicadores - *Squared standardized outer loadings*;
- Consistência Interna - *Cronbach's alpha, Composite reliability*;
- Validade Convergente - *Indicator reliability, Average variance extracted* (AVE);
- Validade Discriminante - *Fornell-Larcker criterion, Cross-loadings, Heterotrait-monotrait ratio of correlations* (HTMT).

O modelo de medição é composto por 43 indicadores/variáveis manifestas validas, que compõem as medidas dos 8 consctutos (Formação Académica, Satisfação com a Formação Académica, Satisfação com a Formação Profissional, Realização Profissional, Sucesso Profissional, Imagem, Comportamento de Lealdade pela Recomendação, Comportamento de Lealdade pelo Retorno).

A primeira análise efetuada foi a da fiabilidade dos indicadores e dos *loadings* correspondentes. Os *loadings* dos indicadores, ou a correlação simples destes com o seu constructo, são na sua maioria maiores que 0,7 indicando que mais de 50% da variância do indicador é partilhada com o constructo (Duarte, 2005). No entanto, como referenciam Hair *et al*. (2014) e Chin (1998), um *loading* de pelo menos 0,6 pode ser aceitável se, no mesmo bloco, existirem indicadores adicionais como base de comparação, valor que se assume como referência para o tratamento dos resultados do estudo que se apresenta.

Para avaliar a consistência interna, aplicou-se o teste estatístico *Alfa de Cronbach*, como já foi mencionado. Contudo, autores como Hair *et al.* (2014), Hair, Ringle e Sarstedt (2011), Henseler, Ringle e Sinkovics (2009), Chin (1998), Fornell e Larcker (1981) sugerem a aplicação do Coeficiente de Fiabilidade Composta, por ser mais adequado à análise estatística com PLS. Este coeficiente deve apresentar um valor superior a 0,7 (Hair *et al.*, 2014). Os indicadores que compartilham a medição do mesmo constructo representam as manifestações do mesmo (Duarte, 2005). Na Tabela 2, verifica-se que todos os constructos apresentam valores superiores ao valor de referência (0,7), variando entre $\beta$=0,856 e $\beta$=0,947 o que mostra que os indicadores pertencentes a um constructo medem esse mesmo constructo.

[1] Na análise dos resultados utilizou-se a nomenclatura de Marôco (2010), em que se considera validade com tradução da palavra inglesa *validity*.

Tabela 2: Resultados das Medidas de Fiabilidade, Consistência Interna, Validade Convergente e Discriminante

| Modelo de medição | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Validade Convergente | | | | Confiabilidade de Consistência Interna | | Validade Discriminante | |
| Constructo | Indicador | *Loadings* > 0.7 | *t value* | *p-value* sig 0.05 | *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 | *Cronbach's Alpha* > 0.7 | *Composite Reliability* 0.60 - 0.90 | Fornell-Larcker Criterion > 0.5 | *Heterotrait monotrait ratio of correlations* (HTMT) - o intervalo de confiança não incluí 1 |
| **Formação Académica** | FRMC_F34 | 0,737 | 18,317 | 0,000 | 0,607 | 0,891 | 0,915 | 0,779 | \| |
| | FRMC_F36 | 0,831 | 37,944 | 0,000 | | | | | |
| | FRMC_F37 | 0,707 | 20,037 | 0,000 | | | | | |
| | FRMC_F38 | 0,778 | 21,883 | 0,000 | | | | | |
| | FRMC_F39 | 0,765 | 22,838 | 0,000 | | | | | |
| | FRMC_F40 | 0,738 | 19,018 | 0,000 | | | | | |
| | FRMC_F41 | 0,810 | 39,378 | 0,000 | | | | | |
| **Satisfação com a Formação Académica** | FRMS_SF53 | 0,772 | 22,856 | 0,000 | 0,572 | 0,915 | 0,930 | 0,732 | sim |
| | FRMS_SF54 | 0,733 | 17,007 | 0,000 | | | | | |
| | FRMS_SF55 | 0,820 | 30,525 | 0,000 | | | | | |
| | FRMS_SF56 | 0,701 | 17,276 | 0,000 | | | | | |
| | FRMS_SF57 | 0,633 | 12,631 | 0,000 | | | | | |
| | FRMS_SF58 | 0,711 | 15,455 | 0,000 | | | | | |
| | FRMS_SF59 | 0,687 | 16,007 | 0,000 | | | | | |
| | FRMS_SF60 | 0,789 | 28,877 | 0,000 | | | | | |
| | FRMS_SF61 | 0,805 | 28,191 | 0,000 | | | | | |
| | FRMS_SF62 | 0,878 | 52,163 | 0,000 | | | | | |
| **Imagem** | Img_i82 | 0,833 | 37,022 | 0,000 | 0,679 | 0,905 | 0,927 | 0,824 | sim |
| | Img_i83 | 0,760 | 18,214 | 0,000 | | | | | |
| | Img_i84 | 0,824 | 29,243 | 0,000 | | | | | |
| | Img_i85 | 0,777 | 22,380 | 0,000 | | | | | |
| | Img_i86 | 0,754 | 18,918 | 0,000 | | | | | |
| | Img_i89 | 0,885 | 56,663 | 0,000 | | | | | |
| **Lealdade Retorno** | Ret_L92 | 0,872 | 34,977 | 0,000 | 0,782 | 0,722 | 0,878 | 0,884 | sim |
| | Ret_L96 | 0,897 | 42,036 | 0,000 | | | | | |
| **Lealdade Recomendação** | Rec_L91 | 0,836 | 30,254 | 0,000 | 0,780 | 0,929 | 0,947 | 0,883 | sim |
| | Rec_L100 | 0,829 | 28,246 | 0,000 | | | | | |
| | Rec_L97 | 0,888 | 46,667 | 0,000 | | | | | |
| | Rec_L98 | 0,900 | 45,126 | 0,000 | | | | | |
| | Rec_L99 | 0,922 | 69,833 | 0,000 | | | | | |
| **Realização Profissional** | RP_RP65 | 0,730 | 19,518 | 0,000 | 0,730 | 0,875 | 0,915 | 0,854 | sim |
| | RP_RP66 | 0,880 | 51,775 | 0,000 | | | | | |
| | RP_RP67 | 0,825 | 34,180 | 0,000 | | | | | |
| | RP_RP70 | 0,843 | 39,599 | 0,000 | | | | | |
| **Satisfação Profissional** | SP_SP71 | 0,882 | 48,169 | 0,000 | 0,734 | 0,908 | 0,932 | 0,857 | sim |
| | SP_SP73 | 0,881 | 48,403 | 0,000 | | | | | |
| | SP_SP74 | 0,726 | 16,300 | 0,000 | | | | | |
| | SP_SP75 | 0,907 | 74,769 | 0,000 | | | | | |
| | SP_SP76 | 0,844 | 38,705 | 0,000 | | | | | |
| **Sucesso Profissional** | SU_SU77 | 0,684 | 12,343 | 0,000 | 0,601 | 0,781 | 0,856 | 0,775 | sim |
| | SU_SU78 | 0,737 | 19,322 | 0,000 | | | | | |
| | SU_SU80 | 0,775 | 19,692 | 0,000 | | | | | |
| | SU_SU81 | 0,873 | 57,863 | 0,000 | | | | | |

Todos os indicadores são significativos para um nível de significância de 0,05 como demonstrado na coluna *p-value* associados aos *t-value* obtidos através de *bootstrapping* (Tabela 2).

Procedeu-se à análise da validade convergente, que avalia o grau de diferenciação dos constructos em estudo (Henseler, Hubona *& Ray*, 2016; Hair *et al*., 2014; Duarte, 2005). Para tal, recorreu-se à análise da variância média extraída (AVE), como é sugerido por Fornell & Larcker (1981). Os constructos devem apresentar um valor superior ao valor de referência (0,5), o que se verifica para todos os constructos, confirmando-se a validade convergente (Quadro 2).

Aplicou-se, também, a análise *Heterotrait-monotrait ratio of correlations (HTMT)* de forma a confirmar a validade discriminante do modelo, conforme o sugerido por Henseler, Ringle e Sarstedt (2016). Os valores de

HTMT estão situados no intervalo de 0,168 - 0,871 que mostra que os valores de HTMT estão abaixo do valor de referência de 0,90, o que confirma a validade discriminante.

### 4.4. ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL

Para verificar a consistência, a validade e a adequação à realidade do modelo estrutural, analisaram-se as relações de dependência entre os constructos que compõem o modelo em estudo, bem como a capacidade preditiva do mesmo (Henseler, Hubona, & Ray, 2016; Hair *et al.*, 2014; Duarte, 2005).

Adotou-se o *Variance Inflation Factor* (VIF) como medida para verificar a existência de colinearidade tendo em conta o valor de referência recomendado por Hair, Ringle e Sarstedt (2011), isto é, os valores superiores a 5 são considerados como indicadores de existência de colinearidade. Os resultados situados no intervalo de 1 e 2,362 da medida VIF permitem afirmar que não existem problemas de multicolenearidade entre os construtos.

Para determinar a capacidade explicativa do modelo foi analisado o *Coefficient of Determination R square* ($R^2$), que indica a parte da variância dos constructos dependentes que é explicada pelos constructos seus preditores. De acordo com este critério, quanto maior o valor do $R^2$ associado a cada constructo dependente, tanto melhor será o modelo proposto (Hair *et al.* 2014). Deve-se considerar resultados de 0,75 como substancial, de 0,50 como moderado e 0,25 como fraco, segundo a indicação de Hair *et al.* (2014). Os resultados encontrados no $R^2$ entre 0,096 e 0,754 indicam que há capacidade explicativa no modelo sendo os resultados demonstrativos que o modelo em estudo tem mérito.

A análise do *Path coefficients* e do *R square* ($R^2$) podem ser complementadas com as *f Square Effect Size* ($f^2$) e *Predictive Relevance* de acordo com as recomendações de Henseler, Hubona & Ray (2016) e Hair *et al.* (2014). Seguindo esta recomendação, analisaram-se os valores de $f^2$, que indica se um constructo omisso tem impacto no constructo endógeno. Os valores de referência desta medida, indicados por J. Cohen (1988), são <0,02; >0,15 e >0,35 o que representa um impacto pequeno, médio ou grande na variável exógena latente. Valores menores que 0,02 indicam que não há impacto. os valores de $f^2$ situados no intervalo 0,021 e 0,697 identificam que construtos omissos tem impacto nos construto endógeno.

A análise *Predictive Relevance (*Stone-Geisser's $Q^2$) é um procedimento aplicado em constructos endógenos com medidas reflexivas. Recorreu-se à técnica *blindfolding* para determinar a distância omissa específica de forma a avaliar a relevância preditiva do modelo. Segundo a indicação de Chin (2010) e Henseler *et al.* (2009) os valores de referência indicados são: se $Q^2 > 0$ para uma variável latente endógena reflexiva, a trajetória tem relevância preditiva para o constructo dependente, se $Q^2 < 0$, então não há relevância preditiva. Os valores encontrados da análise do $Q^2$ entre 0,055 e 0,547 permitem afirmar que todos os construtos tem relevancia preditiva.

Analisou-se igualmente os resultados da aplicação da medida de ajustamento do modelo *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR*) - como sugerido por Henseler, Hubona e Ray (2016). Esta medida analisa as discrepâncias entre as correlações observadas e as correlações implícitas do modelo, determinando assim a adequação aproximada do modelo. Esta medida foi introduzida por Henseler *et al.* (2014) para evitar especificações deficientes do modelo. Está definida como a diferença entre a correlação observada e a matriz de correlação implícita do modelo, permitindo avaliar a magnitude média das discrepâncias entre a correlação observada e a implícita como uma medida absoluta de critério de ajustamento do modelo. O valor encontrado depende da utilização técnica de *Bootstrap* para determinar a probabilidade de obter uma discrepância entre a matriz empírica e a matriz de correlação do modelo implícito. Um modelo tem um bom ajustamento quando a diferença entre a matriz de correlação empírica e a matriz de correlação implícita do modelo a estudar é tão reduzida que pode ser imputada ao erro da amostra[2]. O valor de zero (0,00) indica um ajustamento perfeito. No entanto, e de acordo com as recomendações de Hair *et al*. (2014); Henseler *et al*. (2014); Byrne (2008) um valor de SRMR menor que 0,05 indica um ajustamento aceitável. Numa abordagem conservadora, proposta por Hu & Bentler (1998, 1999), valores menores que 0,08 indicam um bom ajustamento para modelos de PLS. No caso do modelo em estudo pode considerar-se que o modelo tem ajustamento aceitável, uma vez que o valor de 0,068 é menor que esta última referência.

[2] https://www.smartpls.com/documentation/fit

No modelo estrutural em estudo existem dezasseis coeficientes estruturais/trajetórias (*path coefficient*), ou efeitos diretos entre constructos, que representam as hipóteses a testar. Analisaram-se os valores destas trajetórias e a sua significância estatística de forma a confirmar se as hipóteses previamente estabelecidas eram suportadas pelos resultados (Henseler, Hubona & Ray, 2016; Hair *et al*., 2014). Os valores próximos ou iguais a 1 (-1 a 1) representam uma forte relação entre os constructos, definindo uma trajetória robusta, quer positiva, quer negativa (Henseler, Hubona & Ray, 2016; Hair *et al*., 2014).

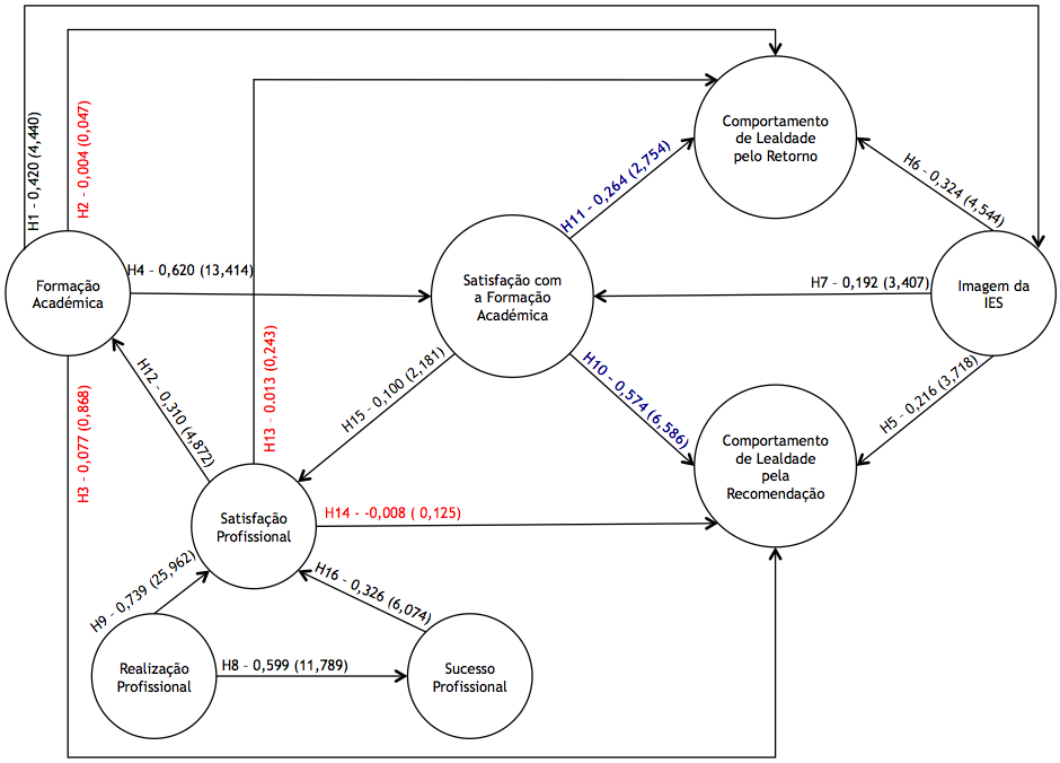



Figura 1: Modelo Estrutural[3]

Pela observação da Figura 1, que representa o modelo estrutural com os resultados das relações entre os constructos. Os valores mais elevados correspondem a relações positivas significantes, a saber: H9 - A realização profissional contribui para a satisfação profissional ($\beta = 0{,}739$; $t = 25{,}962$; $p = 0{,}000$); H4-A formação académica contribui para a satisfação com essa formação académica ($\beta = 0{,}620$; $t = 13{,}414$; $p = 0{,}000$); H8-A realização profissional colabora no sucesso profissional ($\beta = 0{,}599$; $t = 11{,}789$; $p = 0{,}000$). Verifica-se que dez coeficientes estruturais apresentam valores aproximados ou superiores a 0,2 o que faz com que as respetivas trajetórias sejam consideradas robustas, de acordo com o critério indicado por Hair *et al.* (2014) e Chin (1998). Estas trajetórias são, também, estatisticamente significantes para um nível de significância de 0,05. Existem cinco relações que apresentam coeficientes estruturais superiores a 0,4 e com significância estatística (H1; H3; H4; H8; H9; H10).

Verifica-se que das dezasseis hipóteses colocadas neste estudo, apenas quatro não são suportadas pelos resultados ((H2 - A formação académica contribui para o comportamento de lealdade pela recomendação ($\beta = 0{,}004$; $t = 0{,}047$; $p = 0{,}962$); H3 - A formação académica contribui para o retorno à IES ($\beta = 0{,}077$; $t = 0{,}868$; $p = 0{,}386$) ; H13 - A satisfação profissional contribui para o comportamento de lealdade de recomendação ( $\beta = 0{,}013$; $t = 0{,}234$; $p = 0{,}815$) e ; H14 - A satisfação profissional contribui para o comportamento de lealdade pelo retorno ($\beta = -0{,}008$; $t = 0{,}125$; $p = 0{,}900$)) uma vez que apresentam valores inferiores ao limite recomendado por Hair *et al*. (2014:195), ou seja, *t-value* 1,96 e *p-value* 0,05, não podem ser consideradas robustas, nem estatisticamente significantes, devendo as hipóteses serem rejeitadas.

[3] Os valores entre parêntesis são o de *T value*

## 5. CONCLUSÃO

A centralidade da investigação nos *alumni*, analisando a relação da satisfação destes com a formação académica e a lealdade à instituição de formação, bem como a relação entre a formação académica e a satisfação profissional, veio colmatar um *gap* na investigação existente.

De acordo com os resultados obtidos na investigação empírica pode-se concluir que o modelo estrutural criado, desenvolvido e testado estatisticamente constitui-se como um modelo adequado para representar a relação entre a satisfação com a formação académica dos *alumni* com o comportamento de lealdade nas vertentes pela recomendação e pelo retorno à IES, bem como a relação destas com a satisfação profissional, a formação académica e a imagem.

Analisando as relações entre os constructos investigados, conclui-se que a satisfação com a formação académica está positivamente relacionada com a lealdade à instituição de formação, nas vertentes pela recomendação e pelo retorno. Constituem preditores dessa relação o bom ajustamento das expetativas com o curso ministrado, a preparação para o mercado de trabalho e a articulação entre os conteúdos teóricos e a prática profissional. A disponibilidade para dar testemunho favorável sobre a IES, a disposição elevada para aconselhar a frequência da IES a familiares e a amigos e para partilhar informações sobre a instituição constituíram-se como preditores relevantes da lealdade pela recomendação. Apesar de ser menos expressiva, mas ainda assim relevante, os *alumni* demonstraram, ter disponibilidade para prosseguir a sua formação na mesma e/ou para frequentar outro curso na IES de formação inicial o que é representativo da lealdade pelo retorno. A satisfação com a formação académica constitui-se, assim, como um elemento estruturante fundamental da lealdade.

O estudo permitiu, igualmente, concluir que a formação académica contribui para a satisfação com essa formação. Foram valorizados como preditores de uma formação gratificante, o entrosamento do conhecimento proveniente de várias áreas da formação, o desenvolvimento de competências como o desenvolvimento da capacidade de análise e de reflexão e a promoção das competências profissionais. Verifica-se a importância dada à preparação académica para a atividade profissional, que associada a experiências formativas positivas ao longo do curso foram determinantes da satisfação com a formação académica. A satisfação com o funcionamento da formação académica é evidenciada pela organização e atualidade do plano de estudos ligado ao mercado de trabalho, à relevância dos conteúdos lecionados, à atualização dos materiais disponibilizados sendo que é reconhecida a qualificação e o papel do corpo docente na formação académica. Existiam aspetos metodológicos que não satisfaziam os *alumni*, enquanto estudantes, como a falta de debate sobre os conteúdos lecionados e o tempo despendido com os trabalhos propostos.

Quanto à imagem institucional da IES detida pelos *alumni* conclui-se que esta é influenciada pela formação académica ministrada. Esta relação está associada com as exigências da profissão. Assim, como preditores, de uma formação académica para atingir uma imagem atrativa, foram assinalados a adequação e a preparação dada pelo curso às necessidades do mercado de trabalho, a preparação para a profissão e a adequação da formação para as funções a desempenhar. Como os cursos de Marketing são essencialmente cursos superiores profissionalizantes, a conclusão da necessidade de ligação da formação académica aos mercados torna-se premente, conforme mostram os resultados obtidos. Por sua vez, a imagem institucional da IES influencia fortemente a satisfação com a formação académica. Existe uma forte relação entre a imagem institucional e o comportamento de lealdade tanto pelo retorno como pela recomendação. Os preditores evidenciam a importância da imagem das IES, pois esta reforça o sucesso académico e o prestígio da própria instituição. Cumulativamente uma imagem atrativa determina uma IES com notoriedade perante os públicos alvo. ou seja, o próprio, a família, os amigos e os empregadores que se sentem satisfeitos com o serviço da formação prestado e simultaneamente quando a IES é reconhecida pela sociedade como sendo uma instituição de qualidade contribui para aumentar o comportamento de lealdade, o que reforça a importância da imagem. A imagem institucional das IES constitui-se, assim, como um elemento estruturante da lealdade.

No que respeita à relação entre a satisfação com a formação académica e a satisfação profissional conclui-se que existe uma forte relação entre ambos os constructos, permitindo concluir que a existência de um sentimento positivo com o trabalho, o acordo entre o *status* profissional e as aspirações dos *alumni*, a preparação ocorrida na formação para desempenhar a profissão e a satisfação com a atual profissão, bem como o rendimento financeiro preencher as necessidades individuais, constituíram-se como preditores desta relação. Estas conclusões realçam a importância da ligação entre a formação académica e o mundo laboral. Foram aprofundadas as relações entre a realização profissional e o sucesso profissional. Os preditores

identificados estavam ligados à carreira profissional, centrados na liberdade e autonomia no trabalho e no atingir as próprias metas para alcançar o sucesso profissional, à coerência da carreira com os interesses, planos e capacidades pessoais, as oportunidades de promoção na carreira, o desenvolvimento profissional, as avaliações de desempenho e a contribuição do trabalho para atingir uma vida com propósito e significado.

Não ficou provada a existência de correlação significativa, entre a formação académica e o comportamento de lealdade, nem entre a satisfação profissional e o comportamento de lealdade.

O estudo reforça a necessária adaptação de conceções de Marketing mais adequadas e inovadoras ao Ensino Superior, com abordagens baseadas na interatividade e no relacionamento. Para a obtenção da satisfação com a formação académica é realçado no estudo a importância da formação e da qualificação de recursos humanos, habilitando-os profissional e intelectualmente, para que estes sejam portadores de conhecimentos e de competências pessoais, sociais e profissionais. Defende-se a pertinência do desenvolvimento destas competencias na formação académica nos cursos de Marketing para responder aos desafios do sistema produtivo, permitindo a criação de valor e contribuir, assim, para o desenvolvimento económico e social. Nesta perspetiva, tornou-se patente que a cultura de aprendizagem é crucial para o ensino do Marketing, pois permite a diferenciação das IES pela qualidade da formação académica e pela competência dos seus diplomados de forma a se tornarem mais atrativas e diferenciadoras e se poderem afirmar num mercado altamente competitivo. O estudo reforça a importância das IES captarem, reterem e fidelizarem os estudantes e *os alumni* podendo esta atuação contribuir para a qualificação e atualização dos recursos humanos e para a sustentabilidade e a competitividade das IES. O estudo constitui, uma chamada de atenção para o necessário debate sobre a satisfação com a formação académica e para a prioridade de mudança de conceções e práticas conducentes à fidelização dos *alumni* considerando-os como um público a ser valorizado pelas IES.

## REFERÊNCIAS


Almeida, L. (2007). Transição, adaptação académica e xito escolar no Ensino Superior. *Revista Galego-Portuguesa de Psicoloxia e Educación, 15*(2), 203-215.

Alves, H. (2003). Uma abordagem de Marketing à satisfação do aluno no Ensino Universitário Público: índice, antecedentes e consequências. Tese de Doutoramento. Covilhã: Universidade da Beira Interior.

Alves, H., & Raposo, M. (2007). Student satisfaction index in Portuguese public Higher Education. *Service Industries Journal, 27*(6), 795–808.

Alves, H., & Raposo, M. (2007b). The influence of University image in student's expectations, satisfaction and loyalty. *The European Higher Education Society*, 29th 29th Annual EAIR Forum, 26-29. Innsbruck: Austria.

Alves, H., & Raposo, M. (2009). The measurement of the construct satisfaction in Higher Education. *The Service Industries Journal, 29*(2), 203–218.

Alves, M. G., Cabrito, B. C., Lopes, M. C., Martins, A. & Pires, A. L. (eds.)(2008). *Universidade e formação ao longo da vida*. Oeiras: Celta editora.

Arpan, L.; Raney, A., & Zivnuska, S. (2003). A cognitive approach to understanding university image. *Corporate Communications: An International Journal, 8*(2), 97-113.

Barboza, J. R., & Moreno, M. E. (2009). A satisfação profissional e a cultura organizacional: Uma análise a partir do modelo ASH. *EnANPAD*, 1–15.

Beerli, A., Diaz, G., & Perez, P. (2002). Configuracion de la imagen de las universidades através de los componentes cognitivo y afectivo. *Cuadernos Aragoneses de Economıa*, *12*(2), 337–352.

Berger, K. A., & Wallingford, H. P. (1996). Developing advertising and promotion strategies for Higher Education. *Journal of Marketing for Higher Education, 7*(4), 61–72.

Brief, A., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: effect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.

Brown, R. M., & Mazzarol, T. W. (2009). The importance of institutional image to student satisfaction and loyalty within Higher Education. *Higher Education, 58*(1), 81–95.

Casidy, R. (2014a). Linking brand orientation with service quality, satisfaction, and positive word-of-mouth: evidence from the Higher Education sector. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing, 26*, 142–161.

Cassel, C. M., & Eklöf, J. A. (2001). Modelling customer satisfaction and loyalty on aggregate levels: Experience from the ECSI pilot study. *Total Quality Management, 12*(7 8), 834–841.

DeShields Jr, O. W., Kara, A., & Kaynak, E. (2005). Determinants of business student satisfaction and retention in Higher Education: applying Herzberg's two-factor theory. *International Journal of Educational Management, 19*(2), 128-139.

Lei n.º 37/2003 de 22 de agosto de 2003, Diário da República , 1.ª série A - n.º 193

Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março, *Graus Académicos e Diplomas do Ensino Superior*, Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, Diário da República, 1.ª Série-A,N.º 60, 2242-2257.

DGES (2016). Portal da Direcção-Geral do Ensino Superior. Acedido em 26 Outubro 2016; Disponível em http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/AssuntosDiversos/Estudos/

Drapińska, A. (2012). A concept of student relationship management in higher education. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, *6*, 35-49.
Duque, L. (2014). A framework for analysing higher education performance: students' satisfaction, perceived learning outcomes, and dropout intentions. *Total Quality Management & Business Excellence*, *25*(1-2), 1-21.
Elliott, K. M., & Healy, M. A. (2001). Key factors influencing student satisfaction related to recruitment and retention. Journal of Marketing for Higher Education, 10(4), 1–11.
Elliott, K. M., & Shin, D. (2002). Student satisfaction: an alternative approach to assessing this important concept. Journal of Higher Education Policy and Management, 24(2), 197-209.
Eskildsen, J., Martensen, A., Grønholdt, L., & Kristensen, K. (1999). Benchmarking student satisfaction in higher education based on the ECSI methodology, Proceedings of the TQM for Higher Education Institutions Conference: Higher Education Institutions and the Issue of Total Quality, 385–402. Italy: Verona.
Fisher, C. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*, *24*, 753–777.
Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, *12*(4), 384–412.
Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56, 6–21.
Georgellis, Y. & Lange, T. (2011). Traditional versus secular values and the job life satisfaction relationship across Europe. *British Journal of Management*, *23*(4), 437-454.
Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2004). Psychological success: when the carreer is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, *176*(25), 1–22.
Helgesen, Ø., & Nesset, E. (2007). Images, satisfaction and antecedents: drivers of student loyalty? A case study of a Norwegian University College. *Corporate Reputation Review*, *10*(1), 38–59.
Helgesen, Ø., & Nesset, E. (2007b). What accounts for students' loyalty? Some field study evidence. *International Journal of Educational Management*, *21*(2), 126-143.
Hennig-Thurau, T., Langer, M. F., & Hansen, U. (2001). Modeling and managing student loyalty an approach based on the concept of relationship quality. *Journal of Service Research*, *3*(4), 331-344.
Hoffman, K. D.,& Bateson, J.E.G. (2003). *Princípios de Marketing de serviços - conceitos, estratégias e casos*, (2ª ed.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
Johnson, M. D., & Gustafsson, A. (2000). *Improving customer satisfaction, loyalty, and profit: an integrated measurement and management system*. Virginia University: Jossey-Bass.
Kara, A., & Deshields, O. W. (2004). Business student satisfaction, intentions and retention in Higher Education: an empirical investigation. *Marketing Educator Quarterly*, *3* (1), 1-25.
Kotler, P., Hayes, T., & Bloom, P. (2002). *Marketing de serviços profissionais - estratégias inovadoras para impulsionar a sua atividade, sua imagem e seus lucros*, (2ª ed.). São Paulo: Manole.
Kotler, P. & Fox, K. (1994). *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas.
Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Marketing management*, (14th Ed). New Jersey: Prentice-Hall.
Kotler, P., & Fox, K. (1995). *Strategic Marketing for educational instituitions*, (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
Kraus, S. J. (1995). Attitudes and the prediction of behavior: a meta-analysis of the empirical literature. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *21*, 58–75.
Krystallis, A., & Chrysochou, P. (2014). The effects of service brand dimensions on brand loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *21*(2), 139–147.
Kuijpers, M., Schyns, B., & Scheerens, J. (2006). Articles career competencies for career success. *Career Development Quarterly*, *55*(2), 168–179.
Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *32*(3), 293-311.
Landrum, R. E., Turrisi, R., & Harless, C. (1999). University image: the benefits of assessment and modeling. *Journal of Marketing for Higher Education*, *9*(1), 53-68.
MacMillan, K., Money, K., Downing, S., & Hillenbrand, C. (2005). Reputation in relationships: measuring experiences, emotions and behaviors. *Corporate Reputation Review*, *8*(2), 214–232.
Martensen, A., Grønholdt, L., Eskildsen, J., & Kristensen, K. (1999). Measuring student oriented quality in Higher Education: application of the ECSI methodology. *Proceedings from the TQM for Higher Education conference "Higher Education institutions and the issue of total quality*", (pp. 371-383). Itália: Verona.
Martinez, M., & Paraguay, A. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, *6*, 59.
Marzo-Navarro, M., Pedraja-Iglesisias, M., & Rivera-Torres, P. (2005). A new management element for universities: satisfaction with the offered courses. *International Journal of Education Management*, *19*(6), 505–526.
Nesset, E., & Helgesen, Ø. (2009). Modelling and managing student loyalty: a study of a Norwegian University College. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 53(4), 327–345.
Nguyen, N., & LeBlanc, G. (2001). Image and reputation of Higher Education institutions in students retention decisions. *The International Journal of Educational Management*, *15*(6), 303-11.
ODES (2002). Sistema de Observação de Percursos de Inserção de Diplomados do Ensino Superior. Inquérito de Percurso aos Diplomados do Ensino Superior: Síntese de Resultados. Lisboa: Instituto para a Inovação na Formação.
Oliver, R. L. (1989). Processing of the satisfaction response in consumption: a suggested framework and research propositions. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2(1), 1-16.
Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing, (63)*Special, 33–44.
Oliver, R. L. (2010). Satisfaction: a behavioral perspective of the consumer, (2nd ed.). New York: M.E. Sharpe.

Palacio, A., Meneses, G., & Pérez, P. (2002). The configuration of the university image and its relationship with the satisfaction of students. *Journal of Educational Administration*, *40*(5), 486-505.

Parameswaran, R., & Glowacka, A. (1995). University image: an information processing perspective. *Journal of Marketing for Higher Education, 6*(2) 41-56.

Pausits, A. (2007). Strategic Relationship Management at Higher Education Institutions. A. Pausits, A. Pellert, (ed.) *Higher Education Management and Development in Central, Southern and Eastern Europe.* Waxmann Verlag.

Rojas-Méndez, J. I., Vasquez-Parraga, A. Z., Kara, A., & Cerda-Urrutia, A. (2009). Determinants of student loyalty in Higher Education: a tested relationship approach in Latin America. *Latin American Business Review*, *10*(1), 21–39.

Schertzer, C. B., & Schertzer, S. M. B. (2004). Student satisfaction and retention: a conceptual model. *Journal of Marketing for Higher Education*, *14*(1),79 – 91.

Schlesinger, W., Cervera, A., & Iniesta, M. A. (2015). Key elements in building relationships in the Higher Education services context. *Journal of Promotion Management*, *21*(August), 475–491.

Sojkin, B., Bartkowiak, P., & Skuza, A. (2012). Determinants of higher education choices and student satisfaction: the case of Poland. *Higher Education*, *63*(5), 565-581.

Spurk, D., Kauffeld, S., Barthauer, L., & Heinemann, N. S. R. (2015). Fostering networking behavior, career planning and optimism, and subjective career success: an intervention study. *Journal of Vocational Behavior*, *87*, 134–144.

Srikanth, P. B., & Israel, D. (2012). Career commitment and career success: mediating role of career satisfaction. *The Indian Journal of Industrial Relations*, *48*(1), 137–150.

Thomas, S. (2011). What drives student loyalty in Universities: an empirical model from India. *International Business Research*, *4*(2), 183-193.

Vila, L. E., & García-Mora, B. (2005). Education and the determinants of job satisfaction. *Education Economics*, *13*(4), 409–425.

Vilares, M., & Coelho, P. (2011). Satisfação e lealdade do cliente - metodologias de avaliação, gestão e análise, (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Webb, D., & Jagun, A. (1997). Customer care, customer satisfaction, value, loyalty and complaining behavior: validation in a UK university setting. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, 10*, 139-151.

Yavas, U., & Shemwell, D. J. (1996). Graphical Representation of University Image: A Correspondence Analysis Journal of Marketing for Higher Education. *Journal of Marketing for Higher Education*, *7*(2), 75-84.

Yeo, R. K., & Li, J. (2012). Beyond SERVQUAL: The competitive forces of higher education in Singapore. *Total Quality Management & Business Excellence*, *25*(1-2), 95-123.

Zalewska, A. M. (1999). Achievement and social relations values as conditions of the importance of work aspects and job satisfaction. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, *5*(3), 395-416.

Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Marketing de serviços, a empresa com foco no cliente,* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., & Gremler, D.D. (2006). *Service Marketing: integrating customer focus across the firm,* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.

Zemsky, R., Wegner, G. R., & Massy, W. F. (2005). *Remaking the American university: market-smart and mission-centered*. New Brunswick: Rutgers University Press.

# DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO NO SECTOR AGRÍCOLA

Anabela de Figueiredo Marcos, amarcos@iscac.pt, Coimbra Business School | ISCAC, Polytechnic Institute of Coimbra
Carolina Lucas Neves, carolinalucasneves@hotmail.com, Coimbra Business School | ISCAC, Polytechnic Institute of Coimbra

**RESUMO:** O objectivo deste estudo consiste em tentar compreender quais são os principais antecedentes da satisfação no sector agrícola. Esta investigação propõe um modelo teórico para investigar a influência das variáveis valor percebido, reputação e confiança na satisfação. Foram recolhidos 104 questionários de uma amostra de clientes da Cooperativa Agrícola de Alcobaça. Os resultados do modelo de equações estruturais mostram que o valor percebido pelos clientes exerce tanto um efeito directo na satisfação com a Cooperativa Agrícola como um efeito indirecto, via reputação e confiança. Por sua vez, o valor percebido pelos clientes exerce, também, um efeito directo na reputação da Cooperativa Agrícola. Já a reputação influencia directamente a confiança e evidencia um impacto indirecto na satisfação, via confiança. Por fim, a confiança na Cooperativa Agrícola mostra um impacto directo na satisfação com a Cooperativa Agrícola.

**PALAVRAS-CHAVE**: Sector Agrícola, Determinantes da Satisfação, Valor Percebido, Confiança, Reputação.

**ABSTRACT:** The objective of this study is to try to understand the main determinants of satisfaction to the agricultural sector. This research proposes a theoretical model to investigate the influence of variables such as perceived value, reputation, and trust on satisfaction. 104 questionnaires were collected from a sample of clients of the Alcobaça Agricultural Cooperative. The results of the structural equations model show that perceived value have a direct influence on satisfaction with Agricultural Cooperative and have an indirect influence, via reputation and trust. In turn, perceived value also have a direct influence on Agricultural Cooperative reputation. Already reputation directly influences trust and evidences an indirectly impact on satisfaction, via trust. Finally, trust in the Agricultural Cooperative shows a direct impact on satisfaction with the Agricultural Cooperative.

**KEYWORDS**: Agricultural Sector, Satisfaction Determinants, Perceived Value, Trust, Reputation.

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, em Portugal, o setor agrícola tem vindo a crescer, de tal maneira que o mercado se tem tornado cada vez mais competitivo, com muitas empresas a disputarem os clientes. O número de cooperativas, destinadas à venda de produtos agrícolas, tem vindo a aumentar. Desta forma, competem cada vez mais entre si para conquistar uma maior quota de mercado, e o seu sucesso restringe-se, na maior parte dos casos, à mera sobrevivência.

Num mercado cada vez mais competitivo, as organizações começaram a olhar para o consumidor numa outra perspetiva, a fim de compreender as suas ideias, necessidades e áreas de interesse, a nível agrícola. Num mercado, em que existe muita informação adversa e alguma desconfiança, tanto sobre a seriedade dos produtos fitofarmacêuticos, como sobre a origem das matérias-primas e dos produtos agrícolas, ser reconhecido pelo seu conhecimento, qualidade e capacidade técnica é um fator decisivo na conquista e na fidelização dos clientes. Para além disso, ser reconhecido como um *expert* no setor, poderá abrir portas para o estabelecimento de redes de contacto privilegiadas com os restantes agentes de mercado, alargando assim as áreas e/ou as perspetivas de negócio.

Perante este cenário, o marketing, nos últimos anos, tem vindo a assumir uma importância crescente no setor agrícola. É, assim, neste novo contexto, que a Cooperativa Agrícola de Alcobaça se tem preocupado em satisfazer as necessidades e os desejos do consumidor, de modo a criar relações duradouras, que conduzam à

sua fidelização. Cumpre salientar que a Cooperativa Agrícola de Alcobaça foi fundada em 1932, sendo uma das mais antigas do país. Conhecida como uma cooperativa que colocou sempre o cliente no foco das suas atenções, centrou-se em vários segmentos, tais como os da fruteira, lacticínios, gado, transportes, máquinas, peças e acessórios, manutenção, combustíveis e oleica, com um lagar tecnicamente avançado para a época. Desde cedo se manifestou preocupada com a sociedade, chegando a possuir quinze mil sócios. Durante a década de noventa, a cooperativa enfrentou problemas financeiros e teve a necessidade de se reestruturar. Presentemente, a actividade económica da cooperativa desenvolve-se em cinco áreas ligadas entre si e muito vocacionadas para a ligação cooperativa-cliente.

O presente estudo tem como principal objetivo estudar os antecedentes da satisfação dos clientes com a Cooperativa Agrícola de Alcobaça. Para o efeito, propõe-se clarificar as relações entre as variáveis essenciais para gerar a satisfação dos seus clientes. Como antecedentes da satisfação, julgou-se fundamental, no caso de uma cooperativa agrícola, considerar as variáveis valor percebido, reputação e confiança.

Assim, iremos testar um modelo em que o valor percebido será assumido como antecedente directo da reputação, da confiança e da satisfação. Por sua vez, a reputação será testada como antecedente directo da confiança e a confiança será considerada um antecedente directo da satisfação. Desta forma, o valor percebido assumirá uma influência directa na satisfação com a Cooperativa Agrícola de Alcobaça e exercerá um efeito indirecto, através da reputação e da confiança.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

### 2.1 A SATISFAÇÃO E OS SEUS ANTECEDENTES

A satisfação tem sido definida de diversas formas. Para Cambra, Pérez e Grott (2017), a satisfação é vista como uma avaliação individual de resultados versus expectativas, na medida em que o cliente fica satisfeito quando um produto ou serviço atende às suas necessidades e/ou expectativas. Em suma, a satisfação é uma avaliação global com base nas compras e na experiência de consumo de um bem ou na utilização de serviços, sendo considerada um dos principais motivos que desencadeiam as relações a longo prazo. Al-Msallam (2015) comunga da mesma opinião quando define a satisfação do cliente como sendo uma medida de como os produtos e serviços fornecidos por uma empresa igualam ou excedem as expectativas dos clientes. Muitos outros autores definiram a satisfação desta forma, como foi o caso de Kashif, Shukran, Rehman e Sarifuddin (2015) e Fauzi e Suryani (2019) quando evidenciam que a satisfação está relacionada com o sentimento de felicidade do cliente que acontece quando o prestador de serviços atende às suas expectativas. Como realçaram Parasuraman, Zeithaml e Malhotra (2005), a satisfação do cliente ocorre quando a qualidade do serviço atende ou supera as suas expectativas e, portanto, quando os clientes julgam o desempenho da empresa.

De acordo com a literatura, há a considerar dois tipos de satisfação: a satisfação transacional e a cumulativa (ou satisfação geral). A satisfação transacional surge quando um cliente julga o produto ou serviço com base na experiência adquirida com uma determinada compra (Johnson, Nader, & Fornell, 1996; Oliver, 1999), enquanto que a satisfação cumulativa ou geral é baseada na experiência total do cliente, experiência essa que se formou com base em compras feitas anteriormente (Jones & Suh, 2000). Neste sentido, a satisfação cumulativa caracteriza-se por ser a melhor opção para um comportamento futuro, como é o caso da retenção de clientes, bem como para um bom desempenho da instituição (Johnson, Nader, & Fornell, 1996).

O conceito de satisfação está relacionado com o conceito de valor percebido pelo cliente (Shahijan, Rezaei, & Amin, 2016). É uma avaliação pós-compra por parte do consumidor e uma resposta afetiva a uma experiência com um produto ou serviço (Lee, Moon, Kim, & Yim, 2015). Para Storbacka, Strandvik e Grönroos (1994), a satisfação foi definida como a avaliação cognitiva e afectiva do cliente com base na sua experiência pessoal em todos os episódios de serviço durante a relação.

No setor agrícola, o atendimento/aconselhamento técnico que é feito por parte dos colaboradores é um fator determinante que contribui para o grau de satisfação dos clientes. Os colaboradores são a primeira imagem da organização e por sua vez o principal foco de interação com o cliente. Face a isto, tem que haver capacidade de tratar bem os clientes, de forma a que estes fiquem satisfeitos com a atenção que lhes é dedicada. Além de criarem um sentimento de satisfação, também poderão estabelecer a confiança, uma vez que estes irão

memorizar a frequência das ocasiões em que receberam tratamento especial face à sua necessidade (Fernandez-Sabiote & Roman, 2016).

Diversos autores contemplaram, nos seus estudos, como determinantes da satisfação dos clientes com uma organização, as variáveis valor percebido, reputação e confiança.

### 2.1.1. O VALOR PERCEBIDO

O valor percebido, segundo Zeithaml (1988), é uma avaliação global do cliente face à utilidade de um produto com base na perceção do que recebeu e do que deu. O valor percebido representa um *trade-off* entre a qualidade e/ou benefício que o cliente recebe face ao sacrifício que tem ao pagar um determinado preço. Como evidenciaram Hallak, Assaker e El-Haddad (2018), o valor percebido traduz a avaliação global do cliente do valor líquido do serviço, com base na avaliação do cliente do que é recebido (benefícios proporcionados pelo serviço) e do que é dado (custos ou sacrifícios para adquirir e utilizar o serviço). Ou seja, o valor aumenta à medida que os consumidores acreditam que os benefícios de utilizar determinado produto/serviço ultrapassa os custos para o obter, sendo muitas vezes associado a níveis altos de satisfação, lealdade e intenção de compra (Minna, 2005; Lee, Yoon, & Lee, 2007; Chang & Tseng, 2013).

O valor percebido pelos consumidores é um antecedente de múltiplos comportamentos e intenções. Dependendo do contexto do estudo em causa, o valor percebido pode ser constituído por diversas dimensões: a do valor funcional, a do valor social, a do valor condicional, a do valor epistémico e a do valor emocional (Peng, Chen & Wen, 2014). Neste estudo, considerou-se apenas uma dimensão, a do valor funcional, por ser a que é valorizada na compra de produtos agrícolas. Este tipo de valor tem em conta as funções utilitárias que o produto/serviço pode oferecer. Usou-se, assim, uma escala unidimensional de valor percebido.

Em suma, o valor provém das funções do produto, da prestação de serviços ao cliente e de qualquer atividade que traga algum benefício a custo reduzido. Desta forma, a satisfação surge como uma consequência natural da criação de valor. Em alguns estudos, a reputação e a confiança despontaram, também, como consequências da satifação.

### 2.1.2. A REPUTAÇÃO

O conceito de reputação é, muitas vezes, confundido, na mente do cliente/consumidor, com o conceito de confiança. Não muito distantes um do outro, a reputação é a visão que o cliente tem da instituição e é o resultado de uma avaliação subjetiva, com base numa perceção que se vai desenvolvendo ao longo do tempo. A reputação também deve ser diferenciada do conceito de imagem, uma vez que esta última se refere à imagem mental que os seus públicos formam sobre uma organização e/ou a sua oferta (Hatch & Schultz, 1997).

Para Fombrun (1996), a reputação de uma organização não reflete apenas a história das suas ações passadas, mas é também o resultado das suas perspetivas futuras. Inclui a percepção sobre a sua capacidade e vontade para desempenhar determinada atividade repetidamente, de forma coerente, não deixando de parte a sua comparação com os concorrentes mais próximos. A reputação de uma organização refere-se à percepção global do grau em que uma empresa é vista com estima e respeito (Weiss, Anderson, & MacInnis, 1999). De acordo com Doney e Cannon (1997), a reputação é definida pelo grau em que os clientes acreditam que a empresa é honesta e se preocupa com os seus clientes. É muitas vezes referido que uma boa reputação está associada a uma alta credibilidade da empresa (Ganesan, 1994; Herbig & Milewicz, 1995). Se um cliente percebe que a reputação da empresa é boa, a confiança será estabelecida, ocorrendo um processo de transferência entre a reputação e a confiança na empresa.

A formação de uma boa reputação é um processo de longo prazo dentro de uma organização, sendo um activo intangível que é difícil aos concorrentes imitarem (Keh & Xie, 2009). A reputação abrange os comportamentos passados e presentes da empresa (Jeng, 2011). Para Loureiro e Kastenholz (2011), a reputação pode reduzir o risco percebido, o que se mostra importante na decisão de compra de determinados produtos. A reputação constrói-se a partir das percepções das partes interessadas e representa os julgamentos cumulativos acerca da empresa ao longo do tempo. No ambiente económico turbulento de hoje, a reputação e a confiabilidade são importantes para os *stakeholders* confiarem na empresa (Bravo, Abad, & Briones, 2015).

### 2.1.3. A CONFIANÇA

A confiança, considerada como um factor essencial para o sucesso das relações (Berry 1995; Dwyer, Schurr & Oh, 1987; Moorman, Deshpandé, & Zaltman 1993; Morgan & Hunt 1994), foi incluída na maioria dos modelos sobre relações, como evidenciou Wilson (1995). Sendo um conceito central do marketing relacional, Shankar, Urban e Sultan (2002) reforçaram a ideia de que a literatura de marketing se tem centrado na confiança, por esta variável ser importante para a estratégia de marketing relacional de uma empresa.

Para Morgan e Hunt (1994), a confiança existe quando uma das partes acredita na fiabilidade e na integridade da outra. Também, Moorman, Deshpandé e Zaltman (1993) definiram a confiança como a vontade de se confiar num parceiro de troca em quem se tem confiança. Consequentemente, a confiança envolve a crença de que a outra parte é alguém que é capaz de cumprir as suas promessas implícitas e explícitas e que está disposto a fazê-lo. Finalmente, para Garbarino e Johnson (1999), a confiança numa organização reside na qualidade e na fiabilidade dos serviços oferecidos.

Doney e Cannon (1997) definiram confiança como a disposição de acreditar no outro parceiro num contexto em que as ações de um parceiro tornam o outro vulnerável. Para estes autores, a credibilidade e a benevolência são dois aspectos cruciais na confiança. Credibilidade significa agir na crença de que o parceiro agirá honestamente enquanto a benevolência diz respeito ao grau em que um parceiro acredita que o outro se comportará de maneira justa quando surgirem novas condições. Já para Ganesan (1994), a credibilidade encontra-se associada não só à honestidade, mas também à competência. Kantsperger e Kunz (2010), Jambulingam, Kathuria e Nevin (2011), Hung e Lin (2013), Fernández-Monroy, Martín-Santana e Galván-Sánchez (2018) e Marcos e Coelho (2018), entre muitos outros, consideraram, também, a credibilidade e a benevolência como dimensões essenciais da confiança.

## 2.2 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

### 2.2.1. EFEITOS DO VALOR PERCEBIDO NA REPUTAÇÃO, NA CONFIANÇA E NA SATISFAÇÃO

Alguns estudos demonstraram um efeito positivo da reputação no valor percebido, uma vez que as interacções passadas com uma empresa podem ser uma fonte de informação que permite aos consumidores apreciarem mais profundamente o valor das ofertas de uma empresa. Tendo em atenção este pressuposto, Echchakoui (2016), Pool, Pool e Taghipourian (2016) e Sullivan e Kim (2018) demonstraram um efeito positivo da reputação no valor percebido.

Por outro lado, uma vez que a reputação é um sinal altamente visível das capacidades e da fiabilidade de uma organização, pois indica um julgamento de valor dos atributos da organização, como a qualidade do produto ou do serviço, o desempenho financeiro e o apelo emocional, Tournois (2015) advoga uma influência directa do valor percebido pelos clientes na reputação da empresa. Outros estudos, como os de Caruana e Ewing (2010), Yoon, Oh, Song, Kim e Kim (2014) e Milan, Eberle e Bebber (2015), demonstraram uma influência do valor percebido na reputação. Assim, propomos a seguinte hipótese:

**H1: O valor percebido influencia positivamente a reputação da Cooperativa Agrícola.**

Como evidenciam Sullivan e Kim (2018), a relação entre o valor percebido e a confiança pode ser explicada pela Teoria da Equidade, uma vez que, se os consumidores se sentem tratados de uma forma desigual, o valor percebido diminuirá, impedindo a formação da confiança. Deste modo, o valor é considerado um antecedente da confiança. Aliás, diversos estudos confirmaram a relação entre valor percebido e confiança (Ercis, Unal, Candan, & Yildirim, 2012; Lai, 2014; Loureiro, Kaufman, & Rabino, 2014; Oktora & Achyar, 2014; Thaichon, Lobo, Prentice, & Quach, 2014; Akhoondnejad, 2016; Chang, Chih, Liou, & Yang, 2016; Prameka, Do, & Rafiq, 2016; Berraies, Yahia, & Hannachi, 2017; Hoang, 2019). Assim, iremos testar a seguinte hipótese:

**H2: O valor percebido influencia positivamente a confiança na Cooperativa Agrícola.**

De acordo com Cronin, Brady e Hult, (2000), Brady, Robertson e Cronin, (2001), Choi, Cho, Lee, Lee e Kim, (2004) e Wang, Lo e Yang, (2004), o valor percebido assume um papel muito importante como antecedente da satisfação dos clientes. Lam, Shankar, Erramilli e Murthy (2004) evidenciaram que o valor percebido é um importante antecedente da satisfação, pois tem em consideração o equilíbrio entre os benefícios e os sacrifícios percebidos, através dos quais os clientes ficam satisfeitos.

Estudos recentes confirmaram, igualmente, a relação entre o valor percebido e a satisfação (Lai, 2015; Hsu & Lin, 2016; Prajitmutita, Perényi, & Prentice, 2016; Rasoolimanesh, Dahalan, & Jaafar, 2016; Yang, Jing, & Nguyen, 2016; Yoo e Park, 2016; Atulkar & Kesari, 2017; Han, Meng, & Kim, 2017; Kwok, Jusoh, & Khalifah, 2017; Mencarelli & Lombart, 2017; Prebensen & Xie, 2017; Hsu, 2018; Sharma, Chen, & Luk, 2018; Steiner e Maas, 2018; Wong, Ji, & Liu, 2018; Chen & Chieh, 2019; Hoang, 2019; Lai, 2019; Mannan, Chowdhury, Sarker, & Amir, 2019; Omoregie, Addae, Coffie, Ampong, & Ofori 2019; Oriadea & Schofieldb, 2019). Assim, iremos testar a seguinte hipótese:

**H3: O valor percebido influencia positivamente a satisfação do cliente com a Cooperativa Agrícola.**

### 2.2.2. EFEITO DA REPUTAÇÃO NA CONFIANÇA

Uma reputação organizacional forte e sustentável dá à organização credibilidade e fornece sinais aos *stakeholders* de que é digna de confiança, o que levará a relações de confiança e mutuamente benéficas entre as partes (Merwe & Puth, 2014). Desta forma, diversos estudos, entre os quais se encontram os de Ganesan (1994) e Doney e Cannon (1997), examinaram o papel da reputação na confiança, uma vez que uma reputação positiva influencia favoravelmente a confiança do consumidor na organização.

A reputação revela um forte efeito na confiança na organização, de acordo com os estudos mais recentes de Milan, Eberle e Bebber (2015), Han, Nguyen e Lee (2015), Chomvilailuk e Butcher (2016), Esmaeilpour, Sayadi e Mirzaei (2017), Kaabachi, Mrad e Petrescu (2017), Jalilvand, Vosta, Mahyari e Pool (2017), Liu, North e Li (2017), Marcos e Coelho (2017, 2018), Sullivan e Kim (2018), e Mannan, Chowdhury, Sarker e Amir (2019). No entanto, a investigação de Winit e Kantabutra (2017) encontrou uma relação inversa entre estas duas variáveis. Assim, iremos testar a seguinte hipótese:

**H4: A reputação influencia positivamente a confiança na Cooperativa Agrícola.**

### 2.2.3. EFEITO DA CONFIANÇA NA SATISFAÇÃO

Alguns autores evidenciaram a influência da satisfação na confiança, ou seja, um elevado grau de satisfação conduz à confiança, como foi o caso de Pourdehghan (2015), Fang, Shao e Wen (2016), Jimenez, San-Martin e Azuela (2016), Jalilvand, Salimipour, Elyasi e Mohammadi (2017), Marcos e Coelho (2017), Menidjel, Benhabib e Bilgihan (2017), San-Martín e Jimenez (2017), Carranza, Díaz e Martín-Consuegra (2018), Giovanis e Athanasopoulou (2018), Fauzi e Suryani (2019), e Lanin e Hermanto (2019).

No entanto, muitos foram os autores que investigaram a influência do marketing relacional na satisfação do cliente. Os resultados destes trabalhos evidenciaram que algumas variáveis de marketing relacional, entre as quais se encontram a confiança, exercem um efeito na satisfação do cliente. Com efeito, Velnampy e Sivesan (2012), Al-Hersh, Aburoub e Saaty (2014) e Aka, Kehinde e Ogunnaike (2016) comprovaram que a confiança, sendo um factor associado ao marketing relacional, influencia positivamente a satisfação do consumidor na organização.

As investigações de Chang, Chih, Liou e Yang (2016), Elbeltagi e Agag (2016), Susanto, Chang e Ha (2016), Berraies, Yahia e Hannachi (2017), Ofori, Boateng, Okoe e Gvozdanovic (2017), Wu (2017), Cao, Yu, Liu, Gong e Adeel (2018), Fernández-Monroy, Martín-Santana e Galván-Sánchez (2018), Kumar, Adlakaha e Mukherjee (2018), Ofori, Boackye e Narteh (2018), Ruefenacht (2018), Thakur (2018), Trivedi e Yadav (2018), Al-dweeri, Moreno, Montes, Obeidat e Al-dwairi (2019), Mungra e Yadav (2019), Omoregie, Addae, Coffie, Ampong e Ofori (2019), Poromatikul, De Maeyer, Leelapanyalert e Zaby (2019), Tam, Loureiro e Oliveira (2019), e Wu, Cheng e Hussein (2019) demonstraram que a confiança que se tem numa organização exerce um efeito positivo na satisfação dos clientes. Assim, iremos testar a seguinte hipótese:

**H5: A confiança influencia positivamente a satisfação com a Cooperativa Agrícola.**

Tendo em conta as hipóteses formuladas, propomos, na figura 1, um modelo que investiga os efeitos do valor percebido na reputação, na confiança e na satisfação. Por seu turno, a reputação influencia a confiança. Por fim, a confiança influencia a satisfação. Desta forma, no modelo proposto, o valor percebido é uma variável independente, enquanto a reputação e a confiança são variáveis mediadoras entre o valor percebido e a variável final, a satisfação.

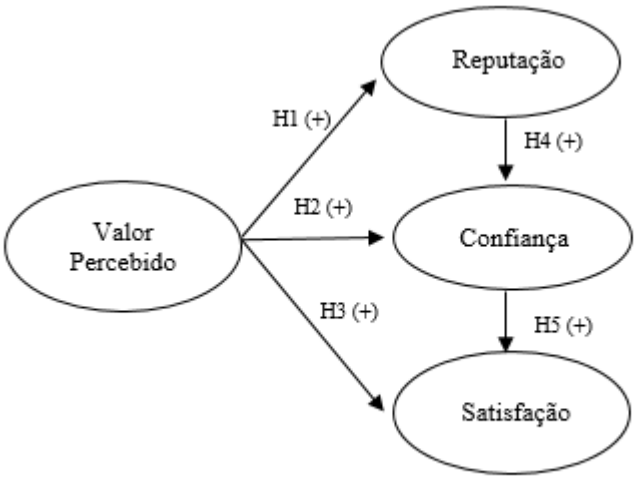



FIGURA 1: Modelo conceptual proposto dos antecedentes da satisfação

## 3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

### 3.1 SELEÇÃO DA AMOSTRA E RECOLHA DE DADOS

A amostra deste estudo abrangeu os clientes da Cooperativa Agrícola de Alcobaça, com o objetivo de averiguar os determinantes da satisfação a esta Cooperativa. Realce-se que a maioria dos inquiridos eram sócios da Cooperativa. Aliás, à questão de há quantos anos eram clientes da Cooperativa, cerca de 100% dos inquiridos respondeu há mais de quatro anos.

O questionário foi dirigido a todos os clientes que se deslocavam pessoalmente à Cooperativa. No total, participaram no estudo 104 clientes. Quanto ao género, foram obtidas respostas de ambos, sendo 85% do sexo masculino e apenas 15% do sexo feminino. Em relação à idade, verificou-se um maior número de respostas na faixa etária dos 55 aos 64 anos (33%), seguida da faixa dos 65 a 74 anos (30%) e da faixa dos 45-54 anos (22%). Com uma percentagem mais baixa, encontram-se as faixas dos 35-44 anos (9%) e de mais de 74 anos (7%). Nas faixas etárias dos 18-24 anos e 25-34 anos não se obtiveram respostas. Quanto às habilitações literárias, foram os inquiridos com a 4º classe (58%) e os com o 6º ano de escolaridade (12%) que obtiveram maior representatividade, face aos 7% de respondentes com 9º ano, aos 5% com o 11º ano, aos 10% com o 12º ano e aos 5% com bacharelato e licenciatura. No que se refere ao rendimento mensal, contatou-se que a maioria, 52%, possuía rendimentos entre os 0€ a 500€ e que 41% auferiam entre 500€ a 1000€. Menor representatividade tiveram os respondentes que recebem entre 1000€-1500€ (6%) e entre 1500€-2000€ (1%).

### 3.2 MEDIDAS

Para medir as variáveis, utilizámos escalas baseadas na literatura. As variáveis foram avaliadas através das escalas de Likert de 7 pontos, em que 1 equivale a "Discordo Totalmente" e 7 corresponde a "Concordo Totalmente". A escolha desta escala justifica-se por esta ser a mais recomendada para atitudes, sendo útil na medição da intensidade dos sentimentos do respondente (Churchill, 1979).

A variável valor percebido foi medida através das escalas adaptadas de Arslanagic-Kalajdzic e Zabkar (2017), e Sullivan e Kim (2018). A variável reputação foi medida usando as escalas de Ganesan (1994) e Nguyen *e* Leblanc (2001). Por fim, a confiança foi medida através da escala de Kaufman, Jayachandran e Rose (2006) e a satisfação foi medida usando a escala de Gremler e Gwinner (2000).

Tabela 1: Itens usados para medir as variáveis

| |
|---|
| **Valor Percebido (VPERC)** |
| 1. O preço dos produtos da cooperativa é aceitável (VPERC1)<br>2. Eu considero os produtos desta cooperativa como sendo uma boa compra (VPERC2)<br>3. A cooperativa oferece uma boa relação qualidade preço (VPERC3)<br>4. A cooperativa oferece produtos e/ou serviços económicos (VPERC4) |
| **Reputação (REPUT)** |
| 1. A Cooperativa tem a reputação de ser honesta (REPUT1)<br>2. A Cooperativa tem a reputação de se preocupar com os seus clientes (REPUT2)<br>3. A Cooperativa tem a reputação de ser justa entre a maioria dos seus clientes (REPUT3)<br>4. A Cooperativa tem uma boa reputação no mercado (REPUT4)<br>5. Acredito que a reputação da Cooperativa é melhor do que a dos outros estabelecimentos (REPUT5) |
| **Confiança (CONFI)** |
| 1. A Cooperativa cumpre as promessas que me faz (CONF1)<br>2. A Cooperativa é sempre honesta comigo (CONF2)<br>3. Quando toma decisões, a Cooperativa considera o bem-estar de ambos: o do cliente/cooperador e o da Cooperativa (CONF3)<br>4. Acredito que a Cooperativa tem os meus interesses em conta (CONF4) |
| **Satisfação (SATI)** |
| 1. Face à minha experiência com a Cooperativa, estou muito satisfeito com os serviços prestados (SATI1)<br>2. A escolha da Cooperativa foi sensata (SATI2)<br>3. Penso que tomei a decisão certa quando recorri aos serviços da Cooperativa (SATI3) |

Fonte: Elaboração Própria

### 3.3 MODELO DE MEDIDA

Uma triagem inicial de cada escala foi realizada utilizando correlações item-total e análise factorial exploratória (EFA), recorrendo ao SPSS 24.0. 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 (***A****nalysis of* M*oment* ***S****tructures*) versão 24.0. 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 inferior a 2 ($X^2$=174.471, *df*=98, $p$<0.01). O qui-quadrado é sensível ao tamanho da amostra, pelo que também avaliamos índices de ajustamento adicionais (1) goodness of fit index (GFI), (2) normed fit index (NFI), (3) incremental fit index (IFI), (4) Tucker-Lewis coefficient (TLI) e (5) comparative fit index (CFI). Dois destes índices de ajustamento são superiors a 0.8 e três são superiors a 0.9 (GFI=0.84, NFI=0.83, IFI=0.92, TLI=0.90 e CFI=0.92). 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 factor das variáveis a medir (Anderson & Gerbing, 1988). Seguindo as recomendações de Hair, Anderson, Tatham & Black (2005), 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 três 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). A validade discriminante também se verifica para cada par de variáveis quando o intervalo de confiança entre as correlações estimadas mais ou menos duas vezes o erro *standard* não incluir o valor 1,0 (Anderson & Gerbing, 1988). Finalmente, 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 fiabilidade compósita (CR) de cada escala deve exceder o limite de 0,7 (Bagozzi, 1980). Como mostra a Tabela 1, os coeficientes de fiabilidade compósita de todas as variáveis excedem o valor 0,7. O indicador alfa

de Cronbach também foi usado para avaliar a fiabilidade inicial das escalas, considerando um valor mínimo de 0,7 (Cronbach, 1970; Nunnaly, 1978). Como se pode ver na Tabela 2, os valores do coeficiente alfa estão acima de 0,7, exibindo fiabilidade. A Tabela 2 também mostra a AVE para cada variável e a matriz de correlação das variáveis.

Tabela 2: Matriz de Correlação de Factores e Informação das Medidas

| Constructo | Nº Itens | *CR* | *AVE* | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.Valor Percebido | 4 | .91 | .72 | (α=.91) | | | |
| 2. Reputação | 5 | .81 | .47 | .67 | (α=.81) | | |
| 3. Confiança | 4 | .80 | .51 | .52 | .66 | (α=.81) | |
| 4. Satisfação | 3 | .86 | .67 | .79 | .60 | .53 | (α=.85) |

Nota: CR = *Composite Reliability*; AVE = *Average variance extracted*; α = *Cronbach's alpha.*
Fonte: Elaboração Própria

A informação das medidas é mostrada na Tabela 3.

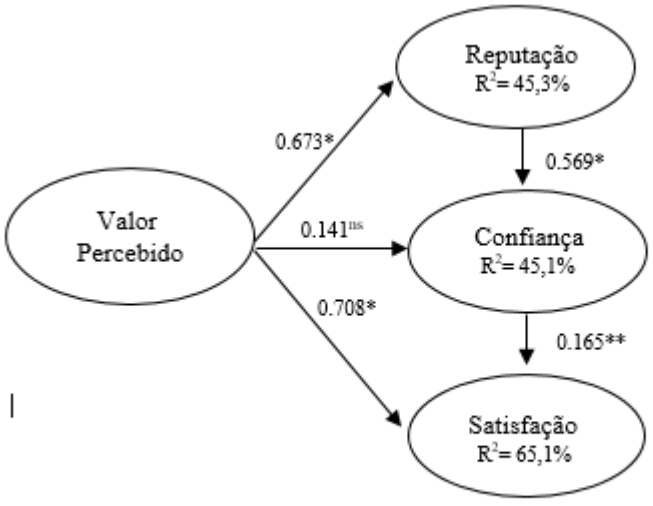
Tabela 3: Informação das Medidas

| Constructo | Item | Loading Estandardizados | t-value |
|---|---|---|---|
| Valor Percebido | VPERC1 | 0.905 | 11.685 |
| | VPERC2 | 0.866 | 10.861 |
| | VPERC3 | 0.777 | 9.198 |
| | VPERC4 | 0.847 | 10.487 |
| Reputação | REPUT1 | 0.746 | 8.278 |
| | REPUT2 | 0.743 | 8.236 |
| | REPUT3 | 0.588 | 6.099 |
| | REPUT4 | 0.699 | 7.579 |
| | REPUT5 | 0.626 | 6.584 |
| Confiança | CONFI1 | 0.808 | 9.057 |
| | CONFI2 | 0.688 | 7.328 |
| | CONFI3 | 0.629 | 6.552 |
| | CONFI4 | 0.710 | 7.637 |
| Satisfação | SATIS1 | 0.740 | 8.424 |
| | SATIS2 | 0.906 | 11.321 |
| | SATIS3 | 0.797 | 9.356 |

Fonte: Elaboração Própria

## 4. MODELO ESTRUTURAL

O modelo estrutural ajusta-se muito bem aos dados ($X^2$=174.536, *df*=99, *p*<0.01; GFI=0.84, NFI=0.83, IFI=0.92, TLI=0.90, CFI=0.92, RMSEA=0.086). Este modelo está representado na Figura 2.




Nota: * p≤0.001; ** p≤0.01; *** p≤0.05; ns=não significativo; R²= *Squared Multiple Correlations.*

FIGURA 2: Modelo Estrutural

Os resultados na Tabela 4 mostram as relações propostas no modelo estrutural. O modelo suporta quatro das cinco hipóteses propostas. Somente uma, a hipótese 2, não foi suportada.

Tabela 4: Estimação dos Resultados no Modelo Estrutural

| Path | Coeficientes estandardizados | t-Value | Hipóteses |
|---|---|---|---|
| Valor Percebido → Reputação | 0.673 | 6.012* | H1 (+): S |
| Valor Percebido → Confiança | 0.141 | 0.983 | H2 (+): NS |
| Valor Percebido → Satisfação | 0.708 | 7.059* | H3 (+): S |
| Reputação → Confiança | 0.569 | 3.268* | H4 (+): S |
| Confiança → Satisfação | 0.165 | 1.655*** | H5 (+): S |

Nota 1: * p≤0.001; ** p≤0.01; *** p≤0.05; *(one tail tests)*.
Nota 2: S=suportado; NS=não suportado.
Fonte: Elaboração Própria

De acordo com Bollen (1989), a análise dos efeitos totais (efeitos directos e indirectos) torna-se muito importante, uma vez que apenas a análise dos efeitos directos pode não ser reveladora. A análise dos efeitos indirectos destaca a importância da mediação das variáveis para explicar a satisfação dos clientes com a Cooperativa Agrícola, como podemos observar na Tabela 5.

Utilizámos a técnica *Boostrapping* com uma amostra de 2.000 observações aleatórias geradas a partir da amostra original e um intervalo de confiança de 90% também utilizado na estimativa do modelo proposto. A análise dos efeitos totais e dos efeitos indirectos apenas é possível usando este método de estimação.

Tabela 5: Efeitos Directos, Indirectos e Totais Estandardizados

| Relações Estruturais | Efeitos Directos | Efeitos Indirectos | Efeitos Totais |
|---|---|---|---|
| Valor Percebido → Reputação | 0.673** | - | 0.673** |
| Valor Percebido → Confiança | 0.141$^{ns}$ | 0.383*** | 0.524** |
| Valor Percebido → Satisfação | 0.708** | 0.086**** | 0.795** |
| Reputação → Confiança | 0.569*** | - | 0.569*** |
| Confiança → Satisfação | 0.165**** | - | 0.165**** |
| Reputação → Satisfação | - | 0.094**** | 0.094**** |

Nota: * p≤0.001; ** p≤0.01; *** p≤0.05.; **** p<0.1; ns=efeito não significativo.
Fonte: Elaboração Própria

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O valor percebido pelos clientes exerce uma influência directa significativa tanto na reputação como na satisfação com a Cooperativa Agrícola. No entanto, a relação entre o valor percebido e a satisfação é mais forte. Por sua vez, é de salientar o efeito muito forte que a reputação da Cooperativa Agrícola tem na confiança dos clientes em relação à Cooperativa. Finalmente, a confiança tem uma influência significativa na satisfação dos clientes com a Cooperativa Agrícola, embora mais fraca do que as outras relações directas investigadas.

No entanto, devemos analisar 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. O efeito total mais forte (directo e indirecto) na satisfação resultou do valor percebido, seguido da confiança (directo), e, por último, da reputação (unicamente indirecto). Já a reputação foi a variável que mostrou um impacto total mais forte na confiança, em virtude de uma relação unicamente directa, seguida do valor percebido, com uma relação somente indirecta. Por último, o valor percebido assumiu uma influência total (directa) muito significativa na reputação da Cooperativa Agrícola.

Em conclusão, se as Cooperativas Agrícolas quiserem satisfazer os seus clientes, devem apostar em oferecer um valor superior aos seus clientes e em ganharem a confiança dos seus clientes. Já a relação indirecta entre a reputação e a satisfação com a Cooperativa Agrícola, através da confiança, embora significativa, revelou-se mais fraca.

## 6. IMPLICAÇÕES E LIMITAÇÕES

### 6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Grande parte do valor do presente trabalho reside no apuramento das variáveis determinantes da satisfação com a Cooperativa Agrícola de Alcobaça. As variáveis valor percebido pelos clientes nos produtos/serviços oferecidos, reputação da organização e confiança na organização foram escolhidas como antecedentes essenciais na obtenção da satisfação dos clientes, no contexto agrícola. Este estudo é original, pois é um dos primeiros a examinar o papel mediador da reputação e da confiança na relação entre o valor percebido e a satisfação no sector agrícola.

### 6.2 IMPLICAÇÕES DE GESTÃO

O objetivo principal desta investigação consiste em avaliar os principais determinantes da satisfação no sector agrícola. Este estudo é um dos poucos a ser realizado no contexto português. Por esse motivo, os resultados do estudo têm implicações claras para as Cooperativas Agrícolas, porque permitem que estas tenham a percepção do que é fundamental fazerem para que os seus clientes demonstrem uma maior satisfação.

Torna-se essencial que as Cooperativas Agrícolas percebam que o valor percebido pelos clientes, a reputação e a confiança são variáveis fundamentais na consecução da satisfação dos clientes com a Cooperativa Agrícola. Desta forma, as Cooperativas Agrícolas devem centrar-se em oferecer um valor alto aos seus clientes e em ganharem a confiança dos seus clientes, não descurando a sua reputação, se quiserem satisfazer os seus clientes. As Cooperativas Agrícolas devem, face aos antecedentes estudados, preocupar-se em manter relações duradoras com os seus clientes.

### 6.3 LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

Os resultados da investigação devem ser interpretados tendo em consideração certas limitações. Futuros estudos podem examinar outros determinantes da satisfação no sector agrícola.
Dado que o presente estudo usou dados transversais, também seria útil para investigações futuras usar uma amostra longitudinal, de forma a avaliar a natureza da satisfação ao longo do tempo.

## REFERÊNCIAS


Aka, D. O., Kehinde, O .J., & Ogunnaike, O. O. (2016). Relationship marketing and customer satisfaction: a conceptual perspective, *Binus Business Review*, 7 (2), 185-190.

Akhoondnejad, A. (2016), "Tourist loyalty to a local cultural event: The case of Turkmen handicrafts festival", *Tourism Management*, 52, 468-477.

Al-dweeri, R. M., Moreno, A.R., Montes, F. J. L., Obeidat, Z. M., & Al-dwairi, K.M. (2019). The effect of e service quality on Jordanian student's e-loyalty: na empirical study in online retailing. *Industrial Management and Data Systems*, 119 (4), 902-923.

Al-Hersh, A. M., Aburoub, A. S., & Saaty, A. S. (2014). The impact of customer relationship marketing on customer satisfaction of the Arab bank services. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(5), 67-100.

Al-Msallam, S. (2015). The Relationship between Customer Satisfaction and Customer Loyalty in the Banking Setor in Syria. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 7, 27-35.

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.

Arslanagic-Kalajdzic, M., & Zabkae, V. (2017). Is perceived value more than value for Money in professional business services? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 64, 47-58.

Atulkar, S., & Kesari, B. (2017). Satisfaction, loyalty and repatronage intentions: Role of hedonic shopping values. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 23-34.

Bagozzi, R.P. (1980), *Causal models in marketing*, New York: John Wiley.

Berraies, S., Yahia, K.B., & Hannachi, M. (2017). Identifying the effects of perceived values of mobile banking applications on customers. Comparative study between baby boomers, generation X and generation Y. *International Journal of Bank Marketing*, 35 (6), 1018-1038.

Berry, L.L. (1995). Marketing of Services - Crowing Interest, Emerging Perspectives. *Joumal of the Academy of Marketing Science*, 23 (Fall), 236-245.

Bollen, K.A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*, John Wiley and Sons, USA.
Brady, M.K., Robertson, C.J., & Cronin, J.J. (2001), Managing behavioral intentions in diverse cultural environments: an investigation of service quality, service value, and satisfaction for American and Ecuadorian fast-food customers, *Journal of International Management*, 7 (2), 129-149.
Bravo, F., Abad, C., & Briones, J.L. (2015). The board of directors and corporate reputation: na empirical analysis. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 28 (3). 359-379.
Cambra-Fierro, J., Pérez, L., & Grott, E. (2017). Towards a co-creation framework in the retail banking services industry: Do demographics influence? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 219-228.
Cao, X., Yu, L., Liu, Z. Gong, M., & Adeel, L. (2018). Understanding mobile payment users' continuance intention: a trust transfer perspective. *Internet Research*, 28 (2), 456-476.
Carranza, R., Díaz, D. & Martín-Consuegra, D. (2018), The influence of quality on satisfaction and customer loyalty with an importance-performance map analysis. Exploring the mediating role of trust. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9 (3), 380-396.
Caruana, A., & Ewing, M.T. (2010). How corporate reputation, quality, and value influence online loyalty. *Journal of Business Research*, 63, 1103-1110.
Chang, E.C., & Tseng, Y.F. (2013). Research note: e-store image, perceived value and perceived risk. *Journal of Business Research*, 66 (7), 864-870.
Chang, S-H., Chih, W-K., Liou, D-K., & Yang, Y-T. (2016). The mediation of cognitive attitude for online shopping. *Information Technology & People*, 29 (3), 618-646.
Chen, S.-C., & Chieh, C.-P. (2019). Understanding thee ffect ofs ocial media marketing activities: The mediation of social identification, perceivedvalue, and satisfaction, *Technological Forecasting & Social Change*, 140, 22-32.
Choi, K., Cho, W., Lee, S., Lee, H., & Kim, C. (2004), The relationships among quality, value, satisfaction and behavioural intention in health care provider choice: A South Korean study. *Journal of Business Research*, 57, 913-921.
Chomvilailuk, R., & Butcher, K. (2016). Evaluating the effect of corporate social responsibility communication on mobile telephone customers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 33, 164-170.
Cronin, J.J., Brady, M.K., & Hult, G.T.M. (2000), Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioural Intentions in Service Environments. *Journal of Retailing*, 76, 193-218.
Doney, P.M., & Cannon, J.P. (1997), An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61, 35-51.
Dwyer, F.R., Schurr, P.H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Markeiing*, 51 (April). 11-27.
Eid, R., El-Gohary., & Hatem (2015). The role of Islamic religiosity on the relationship between perceived value and tourist satisfaction. *Journal of Tourism Management*. 46, 477-488.
Hallak, R., Assaker, G., & El-Haddad, R. (2018). Re-examining the relationships among perceived quality, value, satisfaction, and destination loyalty: A higher-order structural model. *Journal of Vacation Marketing*, 24, 118-135.
Elbeltagi, I., & Agag G. (2016). E-retailing ethics and its impact on customer satisfaction and repurchase intention. A cultural and commitment-trust theory perspective. *Internet Research*, 26 (1), 288-310.
Echchakoui, S. (2016). Relationship between sales force reputation and customer behavior: Role of experiential value added by sales force. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 54-66.
Ercis, A., Unal, S., Candan, F.B., & Yildirim, H. (2012). The effect of brand satisfaction, trust and brand commitment on loyalty and repurchase intentions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1395-1404.
Esmaeilpour, M., Sayadi, A., & Mirzaei, M. (2017). Investigating the Impact of Service Quality Dimensions on Reputation and Brand Trust. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 10 (3), 7-17.
Fang, J., Shao, Y., & Wen, C. (2016). Transactional quality, relational quality, and consumer e-loyalty: Evidence from SEM and fsQCA. *International Journal of Information Management*, 36, 1205-1217.
Fauzi, A.A., & Suryani, T. (2019). Measuring the effects of service quality by using CARTER model towards customer satisfaction, trust and loyalty in Indonesian Islamic banking, *Journal of Islamic Marketing*, 10 (1), 269-289.
Fernández-Monroy, M., Martín-Santana, J-D. & Galván-Sánchez, I. (2018). Building successful franchise partnerships: the importance of communication and trust. *Management Decision*, 56 (5), 1051-1064.
Fernandez-Sabiote, E., & Roman, S. (2016). The multichannel customer's service experience: building satisfaction and trust. *Service Bus*, 10, 423-445.
Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image.* Boston: Harvard Business Scholl Press.
Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobserved Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58, 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.
Gaski, J.F. (1984). The theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of Marketing*, 48, 9-29.
Giovanis, A.N., & Athanasopoulou, P. (2018). Consumer-brand relationships and brand loyalty in technology-mediated services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 287-294.
Gremler, D. D., & Gwinner, K. P. (2000). Customer-Employee Rapport in Service Relationships. *Journal of Service Research*, 3 (1), 82-104.
Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (2005). *Análise Multivariada dos Dados*, 5ª edição, Boockman.

Hallak, R., Assaker, G., & El-Haddad, R. (2018). Re-examining the relationships among perceived quality, value, satisfaction, and destination loyalty: A higher-order structural model. *Journal of Vacation Marketing*, 24, 118-135.

Han, S., Nguyen, B., & Lee, T. (2015). Consumer-based chain restaurant brand equity, brand reputation, and brand trust. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 84-93.

Han, H., Meng, B., & Kim, W. (2017). Bike-traveling as a growing phenomenon: Role of attributes, value, satisfaction, desire, and gender in developing loyalty. *Tourism Management*, 59, 91-103.

Hatch, M.J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European. Journal of Marketing*, 31, 356-365.

Herbig, P., & Milewicz, J. (1999). To be or not to be…credible that is: a model of reputation and credibility among competing firms. *Marketing Intelligence & Planning*, 13 (6), 24-33.

Hoang, D.P. (2019). The central role of customer dialogue and trust in gaining bank loyalty: an extended SWICS model. *International Journal of Bank Marketing*, 37 (3), 711-729.

Hsu, L-C. (2018). Investigating Effect of Service Encounter, Value, and Satisfaction on Word of Mouth: An Outpatient Service Context. *International Journal of Environmental Research of Public Health*, 15 (132), 2-15.

Hsu, C-L., & Lin, J.C-C (2016). Effect of perceived value and social influences on mobile app stickiness and in-app purchase intention, *Technological Forecasting & Social Change*, 108, 42–53.

Hung, K-P., & Lin, C-K. (2013). When is Communication Effective for Reducing Interpersonal Conflict? The Moderating Effects of Credibility and Benevolence. *International Business Research*, 6 (10), 141-152.

Jalilvand, M.R., Salimipour, S., Elyasi, M., & Mohammadi, M. (2017). Factors influencing word of mouth behaviour in the restaurant industry. *Marketing Intelligence & Planning*, 35 (1), 81-110.

Jalilvand, M.R., Vosta, L.N., Mahyari, H.Z., & Pool, J.K. (2017). Social responsibility influence on customer trust in hotels: mediating effects of reputation and word-of-mouth, *Tourism Review*, 72 (1), 1-14.

Jambulingam, T., Kathuria, R., & Nevin, J.R. (2011). Fairness–Trust–Loyalt y Relationship Under Varying Conditions of Supplier-Buyer Interdependence. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19 (1), 39-56.

Jimenez, N., San-Martin, S., & Azuela, J.I. (2016). Trust and satisfaction: the keys to client loyalty in mobile commerce. Academia Revista Latinoamericana de Administración, 29 (4), 486-510.

Johnson, M. D., Nader, G., & Fornell, C. (1996). Expectations, perceived performance, and customer satisfaction for a complex service: The case of bank loans. *Journal of Economic Psychology*, 17 (2), 163-182.

Jeng, S-P. (2011). The effect of corporate reputations on customer perceptions and crossbuying intentions. *The Service Industries Journal*, 31 (6), 851-862.

Jones, M. A., & Suh, J. (2000). Transaction-specific satisfaction and overall satisfaction: an empirical analysis. *Journal of Services Marketing*, 14 (2), 147-159.

Kaabachi, S., Mrad, S.B., & Petrescu, M. (2017), Consumer initial trust toward internet-only banks in France. *International Journal of Bank Marketing*, 35 (6), 903-924.

Kantsperger, R., & Kunz, W.H. (2010). Consumer trust in service companies: a multiple mediating analysis, *Managing Service Quality*, 20 (1), 4-25.

Kashif, M., Shukran, S.S., Rehman, M.A., & Sarifuddin, S. (2015). Customer satisfaction and loyalty in Malaysian Islamic banks: a PAKSERV investigation. *International Journal of Bank Marketing*, 33 (1), 23-40.

Kaufman, P., Jayachandran, S., & Rose, R.L. (2006). The role of relational embeddedness in retail buyers' selection of new products. *Journal of Marketing Research*, 43, 580-587.

Keh, H.T., & Xie, Y. (2009). Corporate reputation and customer behavioral intentions: The roles of trust, identification and commitment. *Industrial Marketing Management*, 38, 732-742.

Kumar, A., Adlakaha, A., & Mukherjee, K. (2018), The effect of perceived security and grievance redressal on continuance intention to use M-wallets in a developing country. *International Journal of Bank Marketing*, 36 (7), 1170-1189.

Kwok, S-W., Jusoh, A., & Khalifah, Z. (2017). The mediating effects of value on service quality-satisfaction relationship in malaysian tourism industry. *International Journal of Business and Society*, 18 (2), 363-372.

Lai, I.K.W. (2014). The Role of Service Quality, Perceived Value, and Relationship Quality in Enhancing Customer Loyalty in the Travel Agency Sector. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31, 417-442.

Lai, I.K.W. (2015). The Roles of Value, Satisfaction, and Commitment in the Effect of Service Quality on Customer Loyalty in Hong Kong–Style Tea Restaurants. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56 (1), 118-138.

Lai, I. K.W. (2019). Hotel image and reputation on building customer loyalty: An empirical study on Macau, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 38, 111-111-121.

Lanin, D., & Hermanto, N. (2019). The effect of service quality toward public satisfaction and public trust on local government in Indonesia. *International Journal of Social Economics*, 46 (3), 377-392.

Lam, S.Y., Shankar, V., Erramilli, M.K., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (3), pp. 293-311.

Lee, C.K., Yoon, Y.S., & Lee, S. K. (2007). Investigating the relationships among perceived value, satisfaction, and recommendations: the case of the Korean DMZ. *Tourism Management*, 28(1), 204–214.

Lee, D., Moon, J., Kim, Y. J., & Yi, M.Y. (2015). Antecedents and consequences of mobile phone usability: Linking simplicity and interactivity to satisfaction, trust, and brand loyalty. *Information & Management*, 52, 295-304.

Liu, J.H., North, M., & Li, C. (2017). Relationship building through reputation and tribalism on companies' Facebook pages. A uses and gratifications approach, *Internet Research*, 27 (5), 1149-1169.

Loureiro, S.M.C.& Kastenholz, E. (2011). Corporate reputation, satisfaction, delight, and loyalty towards rural lodging units in Portugal. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 575-583.

Loureiro, S.M.C., Kaufman, H.R., & Rabino, S. (2015). Intentions to use and recommend to others. An empirical study of online banking practices in Portugal and Austria. *Online Information* Review, 38 (2), 186-208.
Mannan, M., Chowdhury, C., Sarker, S. & Amir, A. (2019). Modeling customer satisfaction and revisit intention in Bangladeshi dining restaurants, *Journal of Modelling in Management*, 14 (4), 922-947.
Marcos, A., & Coelho, A. (2017). Antecedents and consequences of perceived value in the insurance industry. *European Journal of Applied Business Management, 3* (2), 29-51.
Marcos, A.M.B.F., & Coelho, A.F.M. (2018). Communication relational outcomes in the insurance industry. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 30 (5), 1294-1318.
Mencarelli, R., & Lombart, C. (2017). Influences of the perceived value on actual repurchasing behavior: Empirical exploration in a retailing context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 38, 12-21.
Menidjel, C., Benhabib, A., & Bilgihan, A. (2017). Examining the moderating role of personality traits in the relationship between brand trust and brand loyalty. *Journal of Product & Brand Management*, 26 (6), 631-649.
Merwe, A., & Puth, G. (2014). Towards a Conceptual Model of the Relationship between Corporate Trust and Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 17 (2), 138-156.
Milan, G.S., Eberle, L., & Bebber, S. (2015). Perceived Value, Reputation, Trust, and Switching Costs as Determinants of Customer Retention. *Journal of Relationship Marketing*, 14, 109-123.
Minna, P. (2005). Linking perceived value and loyalty in location-based mobile services. *Managing Service Quality*, 15(6), 509–538.
Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Relationships. *Journal of Marketing*, 57 (January), 81-101.
Morgan, R.M., & Hunt, S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Joumal of Marketing*, 58 (July), 20-38.
Mungra, Y., & Yadav, P.K. (2019). The mediating effect of satisfaction on trust commitment and relational outcomes in manufacturer–supplier relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing.* https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2018-0268
Nguyen, N., & LeBlanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers'retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 8, 227-236.
Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric Theory*, 2d ed., New York: McGraw-Hill.
Ofori, K.S., Boateng, H., Okoe, A.F., & Gvozdanovic, I. (2017). Examining customers' continuance intentions towards internet banking usage. *Marketing Intelligence & Planning*, 35 (6), 756-773.
Ofori, K.S., Boackye, K., & Narteh, B. (2018), Factors influencing consumer loyalty towards 3G mobile data service providers: evidence from Ghana. *Total Quality Management*, 29 (5), 580-598.
Oktora, K., & Achyar, A. (2014). The Effect of Post-Purchased Perceived-Value towards the Relationship Quality of Hajj and Umrah Travel Agencies in Indonesia. *The South East Asian Journal of Management*, 8 (1), 29-46.
Oliver, R.L. (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer.* Nova Iorque: Irwin/McGraw-Hill.
Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
Omoregie, O.K., Addae, J.A., Coffie, S., Ampong, G.O.A., & Ofori, K.S. (2019). Factors influencing consumer loyalty: evidence from the Ghanaian retail banking industry, *International Journal of Bank Marketing*, 37 (3), 798-820.
Oriadea, A., & Schofieldb, P. (2019). An examination of the role of service quality and perceived value in visitor attraction experience. *Journal of Destination Marketing & Management*, 11, 1-19.
Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: a multiple-Item Scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7 (3), 1-21.
Peng, K.-F., Chen, Y., & Wen, K.-W. (2014). Brand relationship, consumption values and branded app adoption. *Industrial Management & Data Systems*, 114 (8), 1131-1143.
Pérez, A., & Bosque, I.R. (2015). Corporate social responsibility and customer loyalty: exploring the role of identification, satisfaction and type of company. *Journal of Services Marketing.* 29, 15-25.
Pool, A.K., Pool, M.K., & Taghipourian, M.J. (2016). Customer satisfaction through corporate reputation: The mediating role of perceived value. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 3 (2), 1424-1434.
Poromatikul, C., De Maeyer, P.D., Leelapanyalert, K., & Zaby, S. (2019). Drivers of continuance intention with mobile banking apps. *International Journal of Bank Marketing*, https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2018-0224.
Pourdehghan, A. (2015). The impact of marketing mix elements on brand loyalty: A case study of mobile phone industry, *Marketing and Branding Research*, 2, 44-63.
Prajitmutita, L.M., Perényi, A., & Prentice, C. (2016). Quality, Value? - Insights into Medical Tourists' Attitudes and Behaviors. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 207-216.
Prameka, A.S., Do, B-R., & Rofiq, A. (2016). How Brand Trust is Influenced by Perceived Value and Service Quality: Mediated by Hotel Customer Satisfaction. *Asia-Pacific Management and Business Application*, 5 (2) 72-84.
Prebensen, N.K., & Xie, J. (2017). Efficacy of co-creation and mastering on perceived value and satisfaction in tourists' consumption. *Tourism Management*, 60, 166-176.
Rasoolimanesh, S.M., Dahalan, N., & Jaafar, M. (2016). Tourists' perceived value and satisfaction in a community-based homestay in the Lenggong Valley World Heritage Site. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 26, 72-81.
Ruefenacht, M. (2018), The role of satisfaction and loyalty for insurers. *International Journal of Bank Marketing*, 36 (6), 1034-1054.
Shahijan, M. K., Rezaei, S., & Amin, M. (2016). International students' course satisfaction and continuance behavioral intention in higher education setting: an empirical assessment in Malaysia. *Asia Pacific Education Review*, 17(1), 4-62.

San-Martín, S., & Jimenez, N. (2017), Curbing electronic shopper perceived opportunism and encouraging trust. *Industrial Management & Data Systems*, 117 (10), 2210-2226.
Shankar, V., Urban, G.L., & Sultan, F. (2002). Online trust: a stakeholder perspective, concepts, implications, and future directions. *Journal of Strategic Information Systems*, 11, 325-344.
Sharma, P., Chen, I.S.N., & Luk, S.T.K. (2018), "Tourist shoppers' evaluation of retail service: A study of crossborder versus international outshoppers", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42 (3), 392-419.
Steiner, P.H. & Maas, P. (2018). When customers are willing to disclose information in the insurance industry. A multi-group analysis comparing ten countries. *International Journal of Bank Marketing*, 36 (6), 1015-1033.
Storbaka, K., Strandvik, T., & Grönroos, C. (1994). Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (5), 21-38.
Sullivan, Y., & Kim, D. (2018). Assessing the effects of consumers' product evaluations and trust on repurchase intention in e-commerce environments. *International Journal of Information Management*, 39, 199-219.
Susanto, A., Chang, Y. & Ha, Y. (2016), Determinants of continuance intention to use the smartphone banking services. An extension to the expectation-confirmation model. *Industrial Management & Data Systems*, 116 (3), 508-525.
Tam, C., Loureiro, A., & Oliveira, T. (2019). The individual performance outcome behind e-commerce Integrating information systems success and overall trust. *Internet Research*, https://doi.org/10.1108/INTR-06-2018-0262.
Thakur, R. (2018). The role of self-efficacy and customer satisfaction in driving loyalty to the mobile shopping application. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46 (3), 283-303.
Thaichon, P., Lobo, A., Prentice, C., & Quach, T.N. (2014). The development of service quality dimensions for internet service providers: Retaining customers of different usage patterns. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, 1047-1058.
Tournois, L. (2015). Does the value manufacturers (brands) create translate into enhanced reputation? Amulti-sector examination of the value–satisfaction–loyalty–reputation chain. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 26, 83-96.
Trivedi, S.K., & Yadav, M. (2018). Predicting online repurchase intentions with e-satisfaction as mediator: a study on Gen Y. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48 (3), 427-447.
Velnampy, T., & Sivesan, S. (2012). Customer relationship marketing and customer satisfaction: a study on mobile service providing companies in Sri Lanka. *Global Journal of Management and Business Research*, 12 (18), 318-324.
Wang, Y, Lo, H-P., & Yang, Y (2004). An Integrated Framework for Service Quality, Customer Value, Satisfaction: Evidence from China's Telecommunication Industry. *Information Systems Frontiers*, 6, 325-340.
Weiss, A.M., Anderson, E., & Maclnnis, D.J. (1999). Reputation Management as a Motivation For Sales Structure. *Journal of Marketing*, 63, 74-89.
Winit, W., & Kantabutra, S. (2017). Sustaining Thai SMEs throughperceived benefits and happiness. *Management Research Review*, 40 (5), 556-577.
Wong, IA, Ji, M., & Liu, M.T. (2018), "The Effect of Event Supportive Service Environment and Authenticity in the Quality– Value–Satisfaction Framework", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42 (4), 563-586.
Wu, H-C. (2017). What drives experiential loyalty? A case study of Starbucks coffee chain in Taiwan. *British Food Journal*, 119 (3), 468-496.
Wu, H- C., Cheng, C-C., & Hussein, A.A. (2019). What drives experiential loyaltytowards the banks? The case of Islamic banks in Indonesia. *International Journal of Bank Marketing*, 37 (2), 595-620.
Yang, Y., Jing, F., & Nguyen, B. (2016). China's outbound tourism: investigating word-of-mouth and its effect on perceived value, satisfaction and loyalty. *Journal of China Tourism Research*, 12 (2), 159-178.
Yoo, J. & Park, M. (2016). The effects of e-mass customization on consumer perceived value, satisfaction, and loyalty toward luxury brands. *Journal of Business Research*, 69, 5775-5784.
Yoon, S., Oh, S., Song, S., Kim, K.K., & Kim, Y. (2014). Higher quality or lower price? How value-increasing promotions affect retailer reputation via perceived value. *Journal of Business Research*, 67, 2088-2096.
Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perception of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.

# O IMPACTO DOS INFLUENCIADORES DIGITAIS NA INTENÇÃO DE COMPRA

Anabela de Figueiredo Marcos, amarcos@iscac.pt, Coimbra Business School | ISCAC, Polytechnic Institute of Coimbra
João da Silva Valente, Joao.valente@marketing360.pt, Coimbra Business School | ISCAC, Polytechnic Institute of Coimbra

**RESUMO:** O objectivo deste estudo consiste em examinar o papel que os influenciadores digitais desempenham na intenção de compra de produtos, por parte dos utilizadores de redes sociais. Este trabalho propõe um modelo teórico para investigar a influência das variáveis credibilidade dos influenciadores digitais, regularidade de publicação dos influenciadores digitais, seguidores dos influenciadores digitais, proximidade com os influenciadores digitais e avaliação dos produtos pelos influenciadores digitais na intenção de compra de produtos. Foi obtida uma amostra de 207 utilizadores de redes sociais, recorrendo ao envio de questionários, através de redes sociais, nomeadamente Facebook. Os resultados do modelo de equações estruturais mostram que a regularidade de publicação e a avaliação de produtos por parte dos influenciadores digiatis influenciam a intenção de compra dos clientes de produtos. Por sua vez, o número de seguidores que os influenciadores digitais possuem mostram um efeito negativo na intenção de compra. Por último, a proximidade com os influenciadores digitais e a credibilidade dos influenciadores não exercem um impacto positivo na intenção de compra de produtos.

**Palavras-chave**: Marketing Digital, Influenciadores Digitais, Intenção de Compra, Redes Sociais.

**ABSTRACT:** The aim of this study is to examine the role that digital influencers play in intending to purchase products by social media users. This paper proposes a theoretical model to investigate the influence of the variables credibility of digital influencers, regularity of publication of digital influencers, followers of digital influencers, proximity to the digital influencers and evaluation of products by digital influencers in the intention of purchasing products. A sample of 207 social media users was obtained, using the sending of questionnaires, through social media, namely Facebook. The results of the structural equation model show that the regularity of publication and evaluation of products by digital influencers influence the intention of purchasing product. In turn, the number of followers that digital influencers have shows a negative effect on purchasing intent. Finally, proximity to digital influencers and the credibility of influencers do not have a positive impact on the intention of buying products.

**Keywords**: Digital Marketing, Digital Influencers, Purchase Intention, Social Media.

## 1. INTRODUÇÃO

Tendo em conta o constante crescimento de utilização de plataformas digitais pelos consumidores, as empresas estão cada vez mais a recorrer ao marketing digital e à comunicação através de plataformas digitais para chegar ao seu público-alvo. Dados de *Statista* (2018) indicam que, em todo o mundo, existem cerca de 2.307 biliões de pessoas ativas nas redes sociais. A geração com o maior poder de compra, os *Millennials*, é extremamente ativa, sendo que, nos Estados Unidos da América, 90% dos cidadãos entre os 18 e os 29 anos estão presentes nas redes sociais. O crescente número de redes sociais, plataformas e dispositivos que os consumidores utilizam para navegar e relacionar-se com as marcas exige que estas redescubram formas inovadoras de conseguir captar a atenção de quem compra. O aparecimento de influenciadores digitais e a relevância que estes demonstram ter, para muitas marcas, é fundamental para comprovar a sua importância.

Para muitos gestores de conteúdo, o marketing de influência ainda continua a ser um mistério. Não existem regras definidas e o terreno ainda não foi suficientemente explorado. Constituem, assim, razões para que os

influenciadores digitais comecem a ganhar força, a cada dia que passa. Eles sabem onde devem estar e o que é que o seu público quer ver. Cabe às marcas analisar e saber selecionar os influenciadores com maior poder junto do seu público-alvo e quais os objetivos a atingir.

Constitui, assim, propósito deste trabalho examinar o papel dos influenciadores digitais na intenção de compra dos utilizadores digitais. Quando se fala em influenciador digital faz-se uma associação à pessoa que aplica essa influência interpessoal, mas, neste caso, através de meios digitais ou eletrónicos. Os influenciadores digitais são um novo tipo de aconselhadores independentes que, através do *word-of-mouth*, moldam e influenciam as atitudes dos consumidores, através de publicações em blogs, Twitter e outras redes sociais (Freberg, Graham, McGaughey, & Freberg, 2011).

Segundo Brown e Fiorella (2013), depois da marca identificar o público-alvo de determinada campanha, deve analisar e selecionar o influenciador mais apropriado para transmitir a mensagem. Este é o fator chave do sucesso das campanhas e, quando negligenciado, torna-se no motivo pelo qual inúmeras campanhas em plataformas de comunicação *online* não apresentam retornos financeiros favoráveis. Estes autores destacam a importância da marca identificar alguém que tenha um vínculo genuíno com o tópico da mensagem, com a marca e que expresse autoridade e conhecimento do assunto, mostrando que está dentro do contexto. O marketing de influência não se baseia apenas em obter o maior número de seguidores ou maior nível de interação. Procura ainda, converter o consumidor em influenciador, identificando o que tem importância aquando da sua decisão de compra.

Braatz (2017) considera que *influencer marketing* é uma prática de marketing baseada na teoria da influência, que defende a ideia de que uma pequena percentagem de indivíduos-chave consegue efetivamente persuadir uma grande quantidade de outros indivíduos. Em vez de apostar numa estratégia de marketing para um grande grupo de consumidores, o marketing de influência recorre a pessoas influentes para dirigir uma mensagem para o mercado e influenciar as decisões de compra.

Está comprovado que o processo de decisão de compra é influenciado não só pelo valor do produto e pelos seus benefícios, mas também pelos testemunhos de outros consumidores (Abubakar, Ilkan & Sahin, 2016). Segundo a Nielsen (2015), a publicidade mais credível vem diretamente das pessoas que conhecemos e que confiamos. Mais de 8 em cada 10 entrevistados globais (83%) dizem confiar de alguma forma ou completamente nas recomendações de amigos e familiares. Mas a confiança não se limita apenas aos que estão no nosso círculo íntimo. Na verdade, dois terços (66%) dizem que confiam nas opiniões dos consumidores partilhadas *online* - o terceiro formato mais confiável. Aparecendo logo depois do segundo formato mais confiável: os websites oficiais das marcas (70%).

Tendo em conta estes números, percebe-se a importância das marcas apostarem em campanhas junto de consumidores com poder de influência e estimularem a partilha de recomendações espontâneas, após utilização dos seus produtos. Percebe-se que as pessoas acreditam mais em outras pessoas do que nas marcas, por si só. O relatório da Nielsen (2015) vai mais longe e indica que os representantes da geração da internet, os *Millennials* (também conhecida como Geração Y, com idades entre os 21 e os 34 anos), são quem mais confia nas recomendações de pessoas que conhecem (85% dos inquiridos desta faixa etária) e nas opiniões de consumidores publicadas *online* (68% dos inquiridos desta faixa etária). Em comparação com as restantes gerações, a geração composta pelos elementos com idades entre os 21 e os 34 anos é a que mais é alvo de influência pelos *digital influencers*.

Freberg, Graham, McGaughey e Freberg (2011) afirmam que, graças à crescente importância dos influenciadores digitais, têm sido desenvolvidas tecnologias com o objetivo de identificar e rastrear os influenciadores mais relevantes para as marcas e organizações. A maioria desses esforços, para identificar *social media influencers*, conta com fatores, como o número de visitas diárias, número de vezes que uma publicação é partilhada ou a variação do número de seguidores. Mas não basta olhar para as estatísticas, dado que, tal como indica Straley (2010), o grau de influência *online* mede-se não só pela quantidade, mas também pela qualidade. Este autor indica que o *social media marketing* bem-sucedido não consiste apenas em acumular milhares de seguidores, mas também em identificar com precisão os membros mais influentes do seu público e reconhecê-los pelo seu valor. Ao envolver diretamente um potencial influenciador com oportunidades exclusivas, ofertas especiais e conteúdo exclusivo, a marca estará a envolver indiretamente milhares de outras pessoas que fazem parte da esfera social desse influenciador.

O estudo levado a cabo por Roelens, Baecke e Benoit (2016) constata que a o fator crítico para o sucesso de programas de marketing de referência é a identificação do grupo de clientes que são mais influentes e que

podem afetar o maior número de potenciais clientes através do *word-of-mouth*. Por sua vez, Parker (2016) afirma que o componente crítico de qualquer estratégia de aquisição e retenção de clientes eficaz passa por fornecer aos seus clientes um meio de encaminhar os seus amigos para os produtos da marca e recompensá-los pela sua ação. O passa-palavra continua a ser um dos agentes de crescimento mais poderosos no mundo dos negócios. Transformar os seus clientes em "advogados" da marca é uma estratégia a longo prazo comprovada para conseguir novos clientes a um custo mais baixo.

Parker (2016) refere que as melhores formas de obter boas referências de clientes satisfeitos passam por:

- Atingir e interagir com os clientes nos momentos exatos em que estes se sentem mais satisfeitos com a marca, com a empresa e com os seus produtos. Desta forma, é mais fácil canalizar essa satisfação, interação e paixão em ações positivas para a marca;

- Criar um programa de referências que permita a emissão de recompensas virtuais que possam ser usadas imediatamente, tendo em consideração fatores técnicos, como tamanho médio do carrinho de compras, as margens e o custo de aquisição de cliente. Bons exemplos de recompensas são a atribuição de um código que atribui desconto para uma futura compra e o envio automático de um cartão presente que pode ser reivindicado e utilizado de imediato. A recompensa deve ser emitida o mais próximo possível da ação de referência.

O risco de reputação percebido é uma das razões pelas quais alguns clientes não encaminham e recomendam certos produtos e serviços a amigos, mesmo que estejam completamente satisfeitos. O medo de recomendar algo que um amigo ou um familiar não goste é parte integrante deste risco de reputação. Para combater esta situação, os clientes devem sentir-se à vontade e estar cientes de que não estão a arriscar a sua reputação ao referir determinada marca. Cabe às empresas saber transmitir segurança e tornar este processo simples, fácil e credível.

Por fim, e não menos importante, conversar com os clientes, envolver-se em conversas sobre os produtos, responder a perguntas ou ajudar a solucionar problemas, constrói uma presença ativa - e não apenas nas redes sociais, mas também na vida dos seus principais clientes.

O marketing de referência está diretamente relacionado com o marketing de influência, podendo em alguns casos ocorrer em contextos iguais. Terho e Jalkala (2017) definem ações de marketing de referência como sendo os esforços que as empresas dedicam ao usar relacionamentos de atuais clients, ou anteriores, em atividades de criação de valor com o objetivo de atingir potenciais clientes e outras partes interessadas.

De acordo com Woldt (2018), uma pesquisa recente a consumidores ativos nas redes sociais descobriu que mais de 31% destes consumidores compraram, recentemente, um produto ou serviço com base numa publicação de um influenciador digital, amplamente definido como um indivíduo que tem dezenas de milhares de seguidores nas redes sociais, e que, muitas vezes, é alguém que foi contratado por marcas para promover os seus produtos ou serviços. Conteúdos em vídeo e imagens estáticas são os tipos preferidos de conteúdo, de acordo com a pesquisa. Facebook, Instagram e YouTube foram as plataformas mais utilizadas pelos influenciadores. Um terço dos entrevistados indicou que os vídeos com som são o conteúdo preferido nos seus *feeds*. Um quarto destes indicou que imagens estáticas são o seu conteúdo de eleição. Grande parte dos utlizadores recorrem principalmente a redes sociais que se focam no conteúdo visual, como Instagram e Snapchat, para encontrar influenciadores em cuidados de beleza, moda e *lifestyle*.

Segundo Yoon *et al*. (2018), a influência social desempenha um papel importante na explicação da influência do *engagement* digital no desempenho de determinada empresa. As pessoas podem ser influenciadas pelo que os outros falam sobre as empresas através de publicações no Facebook, por exemplo. Isso significa que o efeito do *engagement* digital também pode ser moldado pela exposição aos comentários dos outros no Facebook. Seguindo este raciocínio, quando os consumidores estão expostos a uma grande quantidade de comentários publicados por terceiros sobre determinada empresa, tendem a aderir e ser influenciados, formando as suas ideias e atitudes em conformidade, podendo comprar mais dessa empresa. Pesquisas, levadas a cabo pelos mesmos autores, referem que o volume de *Electronic Word-of -Mouth*, classificações geradas pelo consumidor e avaliações ao serviço, aumentam a consciencialização dos consumidores e geram avaliações mais positivas, influenciando assim o comportamento de compra.

Um dos fatores decisivos na eficácia de um influenciador é o seu *engagement* com o público. Esse *engagement*, que em português pode ser apelidado de relação ou compromisso entre consumidor e

influenciador, tem sido abordado em termos de lógica de serviço dominante ou cocriação de valor (Rodgers & Thorson, 2018).

Hoje em dia, as empresas tendem a usar as redes sociais como ferramenta de marketing para criar ligação com a marca, aumentar o reconhecimento da marca, atrair e comunicar com clientes. Uma das plataformas mais populares e em maior crescimento é o Instagram. Esta rede social é responsável pelo surgimento de um novo tipo de celebridade, denominada micro celebridade.

Korotina e Jargalsaikhan (2016) definem micro celebridade como sendo uma pessoa muito conhecida nas redes sociais, apresentando um número significativo de seguidores nas plataformas digitais. Existe uma tendência notável para o uso de micro celebridades com o objetivo de promover produtos de três maneiras diferentes: apresentação de produtos, oferta de códigos de desconto e divulgação de conselhos ou testemunhos. Por sua vez, Marwick e Boyd (2011) descrevem micro celebridade como sendo uma mentalidade e um conjunto de práticas em que o público é a base de fãs ou seguidores, a popularidade é mantida através da gestão contínua de fãs e a autoapresentação é cuidadosamente construída para ser consumida por outros.

O Instagram pode ser uma das plataformas mais lucrativas para as empresas se estas desenvolverem e aplicarem uma estratégia digital correcta para o seu serviço ou produto, com o objectivo de aumentar a sua quota de mercado e *bottom-line* (Botha, 2014). Parte dessa estratégia pode ser o recurso às micro celebridades, também intituladas como micro influenciadores. Esse título está diretamente relacionado com a dimensão da lista de seguidores. Tal como é referido por Conick (2018), um micro influenciador apresenta uma lista de seguidores que pode variar entre 50 e 25 mil seguidores. Já os seguidores de nível médio, apresentam desde 25 mil e um a 100 mil seguidores. Por sua vez, os macro influenciadores apresentam mais de 100 mil e um seguidores.

Uma das provas do elevado interesse da indústria de publicidade no mercado de influenciadores está presente nos resultados do estudo feito pela *Schlesinger Associates*, em 2015, que concluiu que 84% dos profissionais de marketing e comunicação em todo o mundo esperam lançar pelo menos uma campanha envolvendo um influenciador, nos próximos 12 meses. Com o crescimento atual, é expectável que esse desejo seja superior nos próximos anos. É interessante também perceber que dos responsáveis que já fizeram alguma campanha através de um influenciador, 81% mostram-se satisfeitos com os resultados, afirmando que o *engagement* foi notório, eficaz e trouxe resultados.

De acordo com Ehrlich (2013), influenciadores digitais podem ser celebridades, líderes de opinião, *bloggers*, clientes, fãs da marca, colegas ou até familiares. Os objetivos e a cultura da empresa, o impacto potencial e o retorno do investimento que os mesmos podem fornecer determinam a seleção do tipo de influenciador. O autor considera que os influenciadores podem enquadrar-se em duas categorias principais:

- Influenciadores de alta confiança, com um grupo menor de público: este tipo de influenciador é capaz de partilhar informação com pouco ou nenhum incentivo, mas tendem a ter um alcance menor, possuindo maior interação individual e transmitindo maior confiança;

- Influenciadores de alto alcance: são, normalmente, influenciadores pagos, como celebridades, jornalistas e *bloggers* de alto impacto contratados para projetos de curto prazo. Apesar de não demonstrarem ligação e confiança à marca como apresenta um seguidor de marca socialmente ativo, oferecem elevada exposição, atingindo um número elevado de pessoas ao mesmo tempo.

Se é verdade que, no passado, as empresas usavam celebridades tradicionais para promover um produto, marca ou serviço, também é verdade que, hoje em dia, as empresas estão a recorrer cada vez mais a pessoas famosas no meio virtual - as chamadas micro celebridades ou micro influenciadores. O uso deste tipo de influenciador é uma nova tendência na indústria de marketing e difere em alguns aspetos das celebridades tradicionais (Korotina & Jargalsaikhan, 2016).

No fundo, micro influenciadores são pessoas aparentemente comuns, com influência acrescida em determinadas categorias que, embora não tenham uma base numerosa de fãs em comparação com celebridades comuns, destacam-se pela sua autenticidade, proximidade e eficiência em atingir o seu público, que é mais segmentado.

De acordo com Mediakix (2017), os micro influenciadores estão presentes nas redes sociais e podem atingir os 100.000 seguidores. Estes influenciadores geralmente desenvolvem seguidores em torno de assuntos de nicho, como viagens, moda, beleza e fotografia, cultivando comunidades em torno desse conteúdo. Muitos deles interagem com os seguidores regularmente e, como resultado, apresentam um grau elevado de *engagement* e audiências ativas.

Constata-se que não existe uma relação positiva entre o crescimento do número de seguidores e a taxa de *engagement*. Muito pelo contrário. Segundo Markerly (2016), depois de um influenciador atingir um determinado número de seguidores, a sua taxa de *engagement* começa efetivamente a diminuir. A mesma fonte revela que influenciadores com menos de 1.000 seguidores têm uma taxa de *engagement* que ronda os 8%, enquanto os influenciadores com um número de seguidores entre os mil e os 10 mil seguidores têm uma taxa de *engagement* média de 4%. Já os macro influenciadores com mais de 1 milhão de seguidores, apresentam uma taxa de *engagement* média de apenas 1,6%. À medida que a base de seguidores aumenta, a taxa começa a diminuir. Estes dados suportam a importância da aposta em micro influenciadores digitais que não só representam menos marcas em simultâneo, como apresentam um custo mais baixo para a marca.

Independentemente da dimensão dos influenciadores, a principal diferença entre estes e os meios tradicionais de publicidade é o alcance. Por mais que um anúncio na televisão consiga chegar a mais público, o investimento num influenciador com o seu público devidamente segmentado, definido e bem relacionado, resulta num alcance mais eficaz e cuidado.

Segundo Jargalsaikhan e Korotina (2016), promover certos produtos ou serviços recorrendo a micro influenciadores influencia não só as decisões de compra dos consumidores, mas também as restantes etapas do processo de tomada de decisão. De acordo com estes autores, entre as três formas estudadas de promover o produto através de micro influenciadores, o código de desconto foi considerado o mais eficiente, já que afetou quatro etapas do modelo de processo de tomada de decisão. Conclui-se que este método desperta a necessidade do cliente, cria o desejo de usar o código de desconto e, em seguida, leva os clientes a procurar informações adicionais sobre o código de desconto para descobrir se vale a pena usar ou se outras micro celebridades semelhantes oferecem um desconto maior. Com base na avaliação de informações, os clientes tomam a decisão de comprar ou não. No entanto, ficou claro que a sua decisão depende de fatores como o próprio produto, o preço do produto, a urgência da necessidade do cliente e o valor do desconto.

O uso de micro influenciadores para *product placement* foi determinado por duas etapas do processo de tomada de decisão: o reconhecimento do problema e a decisão de compra. Ficou claro que o reconhecimento da necessidade é despertado depois de ver um produto promovido através de *product placement*, mas se este for demasiado óbvio, faz com que estes evitem o produto.

Apresentar conselhos sobre determinado produto através de micro influenciadores, como abordagem de marketing, faz parte das duas primeiras fases do processo de tomada de decisão de compra: o reconhecimento da necessidade e a busca de informações. Apesar dos consumidores não se apoiarem apenas neste processo para tomar a decisão de compra, a comunicação de produtos ou serviços neste cenário estimula a perceção de necessidade e leva à pesquisa através da internet, de representantes ou através das páginas oficiais dos produtos (Jargalsaikhan & Korotina, 2016).

Em suma, é importante reter que as pessoas se influenciam mutuamente através de interações sociais e cabe aos responsáveis de marketing e comunicação conseguir trabalhar eficazmente essa influência interpessoal para satisfazer os atuais clientes e atrair novos.

O modelo de influenciador que mais benefícios pode trazer a uma marca são os micro influenciadores, numa relação custo-benefício. Um micro influenciador é um influenciador que está numa escala mais reduzida de exposição do que uma celebridade (Marketeer, 2018). Um indivíduo que tenha entre mil e 10 mil seguidores é um micro influenciador, já um indivíduo com mais de 100 mil seguidores é um macro influenciador, também denominado celebridade. Os primeiros são, no geral, pessoas experientes que comunicam e trabalham de forma a dar a conhecer a sua experiência ou a sua opinião relativamente a determinado produto ou serviço, sendo que, grande parte das vezes, são verdadeiros fãs das marcas que representam, sendo isso um fator diferenciador e benéfico para a credibilidade e valor acrescentado entre influenciador e marca.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

### 2.1. A INTENÇÃO DE COMPRA E OS SEUS DETERMINANTES

Neste estudo, consideraram-se como antecedentes fundamentais da intenção de compra, a credibilidade dos influenciadores digitais, a avaliação dos produtos pelos influenciadores digitais, a regularidade de publicação dos influenciadores digitais, a proximidade dos influenciadores digitais, e os seguidores dos influenciadores digitais. Assim, a variável final ou dependente é a intenção do cliente em comprar o produto, quando o influenciador digital promove esse mesmo produto.

De acordo com Burgueño (2010) e Salgado (2016), credibilidade é algo que em que se pode acreditar. Que tem crédito. O que podemos associar a confiança, quando cremos em algo ou alguém. A credibilidade é fundamental para que um emissor exerça influência no processo de comunicação. Neste sentido, a credibilidade dos influenciadores digitais é um antecedente da intenção de compra.

Segundo Hu, Pavlou e Zhang (2017), as avaliações *online* de produtos ajudam os consumidores a inferir a qualidade do produto e a sua classificação média é frequentemente usada como indicador para a qualidade do produto. Os influenciadores digitais assumem um papel importante na avaliação dos produtos.

De acordo com Markgrowth (2017), a regularidade de publicação dos influenciadores digitais refere-se à regularidade ou frequência de publicação de determinado conteúdo em relação a uma marca ou campanha, por um influenciador em análise. Apesar de a qualidade ser um elemento mais importante que a quantidade, é essencial que se encontre um valor de referência que se situe entre publicar o suficiente para que as publicações apareçam nos *feeds* de notícias do público e não publicar demais, fazendo com que as publicações possam ser sinalizadas como spam.

Para Lortie e Guitton (2011) e Priberam (2018), os ambientes virtuais são inerentemente espaços sociais. Para que exista ligação emocional nesses espaços sociais, entre as partes, é importante que se crie proximidade, ou seja, aproximação social ou afetiva. É, neste sentido, que se defende que a proximidade entre os influenciadores digitais e os clientes é essencial na intenção de compra dos clientes.

Segundo Marwick e Boyd (2011) e Priberam (2018), os seguidores são uma base de fãs; aquele que segue alguém. No nosso estudo, iremos testar a relação entre o número de seguidores de um influenciador digital e a intenção de compra dos clientes.

### 2.2. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

#### 2.2.1. A INFLUÊNCIA DOS INFLUENCIADORES DIGITAIS NA INTENÇÃO DE COMPRA

Segundo Uzunoğlu e Kip (2014), é comum as empresas apostarem em *bloggers* para representar os seus produtos, procurando beneficiar de características que estes partilham, como a credibilidade e experiência percebidas pelos consumidores. Wu e Wang (2011) referem que, do ponto de vista do consumidor, a credibilidade percebida do *word-of-mouth* é superior à publicidade comercial comum, aumentando assim a probabilidade de atingir o objetivo de comunicação. Defendem ainda que a credibilidade da fonte da mensagem tem um efeito relevante sobre se o consumidor acredita ou não na mensagem transmitida, sendo que, de acordo com Park e Lee (2009), para estabelecer uma estratégia de marketing eficaz, é essencial que se averigue a credibilidade da fonte da mensagem. Desta forma, pretende-se estudar o efeito positivo da credibilidade do influenciador na intenção de compra de um produto ou marca.

**H1: A credibilidade dos influenciadores influencia positivamente a intenção de compra.**

Markerly (2016) admite que não existe relação positiva entre o crescimento do número de seguidores e a taxa de *engagememt*. Muito pelo contrário. Depois de um influenciador atingir um certo número de seguidores, a sua taxa de *engagement* começa efetivamente a dimiuir. A mesma fonte revela que influenciadores com menos de mil seguidores têm uma taxa de *engagement* que ronda os 8%, enquanto os influenciadores com um número de seguidores entre os mil e os 10 mil seguidores têm uma taxa de *engagement* média de 4%. Já os macro influenciadores com mais de 1 milhão de seguidores, apresentam uma taxa de *engagement* média

de apenas 1,6%. À medida que a base de seguidores aumenta, a taxa começa a diminuir. Assim sendo, pretende-se testar esta relação negativa na seguinte hipótese:

**H2: O número de seguidores de um influenciador influencia negativamente a intenção de compra.**

De acordo com Li, Lai e Chen (2011), depois dos responsáveis de marketing identificarem quais os influenciadores que melhor podem representar a sua marca, como *bloggers* influentes, podem desenvolver estratégias de marketing de influência com o objetivo de tirar vantagem de avaliações ou análises feitas pelos mesmos. Desta forma, os seguidores de determinado influenciador, não só conhecem o produto ou marca em análise, como percecionam a sua qualidade e características. Assim sendo, pretende-se confirmar o impacto positivo da avaliação de produtos na intenção de compra de um produto ou marca.

**H3: A avaliação dos produtos realizada pelos influenciadores influencia positivamente a intenção de compra.**

Não é novidade que a familiaridade e simpatia atraem a atenção e aumentam a confiança. Pretende-se compreender a relação entre a proximidade, informalidade e familiaridade do influenciador e a resposta do consumidor, nomeadamente ao despertar a atenção para um determinado produto ou marca, e assim influenciar positivamente a intenção de compra de um produto ou marca:

**H4: A proximidade entre um influenciador e um cliente influencia positivamente a intenção de compra.**

Segundo Jargalsaikhan e Korotina (2016), promover regularmente certos produtos ou serviços recorrendo a micro influenciadores influencia não só as decisões de compra dos consumidores, como também as outras etapas do processo de tomada de decisão. Assim, é importante constatar se a regularidade de publicação tem impacto positivo na intenção de compra de um produto ou marca:

**H5: A regularidade de publicação de conteúdo na página de um influenciador influencia positivamente a intenção de compra.**

Tendo em conta as hipóteses formuladas, propomos, na figura 1, um modelo que investiga os efeitos poistivos da credibilidade dos influenciadores, da avaliação dos produtos realizada pelos influenciadores, da regularidade de publicação de um influenciador, e da proximidade entre um influenciador e um cliente na intenção de compra. No entanto, propomos uma influência negativa do número de seguidores na intenção de compra.

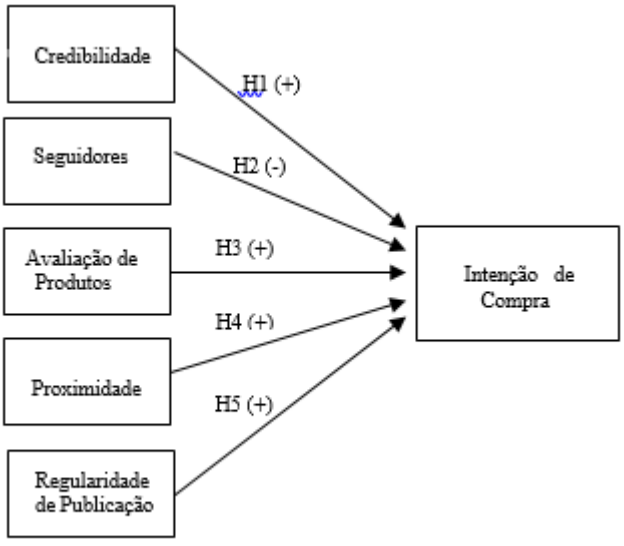



FIGURA 1: Modelo conceptual proposto

## 3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

### 3.1. SELEÇÃO DA AMOSTRA E RECOLHA DE DADOS

A rede social Facebook foi a principal plataforma utilizada para disseminar o questionário, tendo sido obtidas 207 respostas válidas provenientes do questionário. Como pré-requisitos essenciais para poder responder ao questionário e ver as suas respostas validadas para o presente estudo, os inquiridos teriam que responder positivamente à primeira questão "Tem acesso à internet?" e à segunda questão "Tem conta e utiliza alguma rede social?".

Quanto ao género dos respondentes, obtivemos 119 respostas do sexo feminino e 88 respostas do sexo masculino, o que representa uma percentagem de 57,5% e 42,5%, respetivamente. Relativamente à idade dos respondentes, verificou-se um maior número de respostas da faixa etária dos 15-24 anos, com uma percentagem de 43,5%, e da faixa dos 25-34 anos (35,3%), contrariamente à faixa etária dos 35-44 anos, que obteve 14%, dos 45-64 com 6,3% e da faixa dos maiores de 65 anos, representando uma percentagem de 1%. No que concerne à escolaridade dos inquiridos, foram os respondentes com licenciatura (55,1%) e mestrado ou mais (28,5%) que obtiveram maior representatividade, face aos que possuem o 12º ano de escolaridade (14%), o 9º ano de escolaridade (1,9%) e o 6º ano de escolaridade (0,5%), que se demarcaram por ser os que obtiveram menos representatividade. Relativamente à ocupação, 34,8% dos inquiridos é trabalhador por conta de outrem, 31,9% são estudantes e 18,8% são trabalhadores-estudantes. Relativamente ao estado civil, 80,2% da amostra são solteiros, seguidos de 16,4% que estão casados. Quanto ao rendimento mensal, 39,1% da amostra encontra-se entre 500 e 1000 euros, 28,5% não usufrui qualquer rendimento e 17,4% está entre 1000 e 2500 euros. Quanto à residência, Centro, Norte e Área Metropolitana de Lisboa são as regiões mais significativas, com 52,2%, 30,4% e 9,7%, respetivamente. De referir que todas as regiões estão abrangidas no estudo.

Partindo para os comportamentos de utilização, constata-se que, em relação às redes sociais mais utilizadas pelos 207 inquiridos, encontram-se o Facebook (utilizado por 89,9% dos respondentes), Instagram (utilizado por 80,7% dos respondentes), Youtube (utilizado por 64,3% dos respondentes) e LinkedIn (utilizado por 45,4% dos respondentes). Em relação à frequência de utilização da internet, 98,1% dos inquiridos admitem utilizar a Internet todos os dias. Os meios utilizados para aceder à internet variam entre *smartphone* ou telemóvel (94,7% dos respondentes), computador ou portátil (76,3% dos respondentes), *tablet* (15% dos respondentes) e *Smart TV* (0,5% dos respondentes).

### 3.2. MEDIDAS

Para medir as variáveis, utilizámos escalas validadas na literatura. As variáveis foram avaliadas através das escalas de Likert de 5 pontos, em que 1 equivale a “Discordo Totalmente” e 5 corresponde a “Concordo Totalmente”. A escolha desta escala justifica-se por esta ser a mais recomendada para atitudes, sendo útil na medição da intensidade dos sentimentos do respondente (Churchill, 1979).

A variável credibilidade dos influenciadores digitais foi medida através das escalas adaptadas de Ohanian (1990) e Lopes (2016). A variável seguidores dos influenciadores digitais e a variável avaliação de produtos foram medidas através da escala adaptada de VanMeter, Grissafe e Chonko (2015). A variável proximidade com os influenciadores foi medida através das escalas adaptadas de VanMeter, Grisaffe e Chonko (2015), Lopes (2016) e Iankova *et al.* (2018). A variável regularidade de publicação foi medida através da escala adaptada de Lopes (2016). A variável intenção de compra foi medida usando a escala adaptada de Momany e Alshboul (2016). Na Tabela 1 encontram-se os itens das escalas utilizadas para medir as variáveis em estudo.

Tabela 1: Itens usados para medir as variáveis

| |
|---|
| ***Credibilidade (CRE)*** |
| *1. Quanto mais credível é o influenciador, mais probabilidade existe de despertar a minha atenção para um produto ou marca (CRE1)*<br><br>*2. Quanto mais credível é o influenciador, maior possibilidade tem de influenciar a minha decisão de compra (CRE2)*<br><br>*3. Eu sigo influenciadores em redes sociais porque são atrativos (CRE3)*<br><br>*4. Eu sigo influenciadores em redes sociais porque são fidedignos (CRE4)* |
| ***Avaliação de Produtos ( AVP)*** |
| *1. Sinto que a avaliação de um produto feita por um influenciador da minha confiança é uma das principais formas de obter informação de um produto (AVP1)*<br><br>*2.Já senti vontade de comprar um produto ou marca depois de assistir a uma avaliação de produto feita por um influenciador (AVP2)*<br><br>*3.Já senti vontade de buscar informações sobre uma marca ou produto depois de assistir a uma avaliação de produto feita por um influenciador (AVP3)* |
| ***Seguidores (SEG)*** |
| *1.Sinto que um influenciador que tenha um baixo número de seguidores é mais credível, do que o contrário (SEG1)*<br><br>*2.Sinto que o conteúdo publicado por um influenciador, que tenha um baixo número de seguidores, desperta-me mais a atenção e leva-me a comprar mais rapidamente, do que o contrário (SEG2)* |
| ***Proximidade (PRO)*** |
| *1. Face à minha experiência com a Cooperativa, estou muito satisfeito com os serviços prestados (PRO1)*<br><br>*2. A escolha da Cooperativa foi sensata (PRO2)*<br>*3. Penso que tomei a decisão certa quando recorri aos serviços da Cooperativa (PRO3)* |
| ***Regularidade de Publicação (REG)*** |
| *1.Sinto que um influenciador que publica regularmente tem maior poder de influência no reconhecimento da necessidade e busca de informação sobre determinado produto ou marca (REG1)*<br><br>*2.Sinto que um influenciador que interage diariamente com os seus seguidores tem maior poder de influência na decisão de compra (REG2)* |
| ***Intenção de Compra (ICP)*** |
| *1.Quando vejo um influenciador a promover um produto ou marca, pretendo comprar o produto promovido (ICP1)*<br><br>*2.Quando vejo um influenciador a promover um produto ou marca, é provável que compre o produto promovido (ICP2)*<br><br>*3.Quando vejo um influenciador a promover um produto ou marca, tenho uma elevada intenção de comprar o produto promovido (ICP3)* |

Fonte: Elaboração Própria

## 3.3. MODELO DE MEDIDA

Uma triagem inicial de cada escala foi realizada utilizando correlações item-total e análise factorial exploratória (EFA), recorrendo ao SPSS 24.0. 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 (***A****nalysis of* Mo*ment* ***S****tructures*) versão 24.0. 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 inferior a 2 ($X^2$=162.240, *df*=89, *p*<0.01). O qui-quadrado é sensível ao tamanho da amostra, pelo que também avaliamos

índices de ajustamento adicionais (1) goodness of fit index (GFI), (2) normed fit index (NFI), (3) incremental fit index (IFI), (4) Tucker-Lewis coefficient (TLI) e (5) comparative fit index (CFI). Todos os índices de ajustamento são superiors a 0.9 (GFI=0.91, NFI=0.91, IFI=0.96, TLI=0.94 e CFI=0.95). Como os índices ajustados podem ser melhorados estimando livremente mais termos, também avaliamos o *root mean square error of approximation* (RMSEA), que é de 0,063.

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 factor das variáveis a medir (Anderson & Gerbing, 1988). Seguindo as recomendações de Hair, Anderson, Tatham e Black (2005), 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 superiors a 0,5.

Em seguida, utilizou-se a CFA para avaliar a validade discriminante. A validade discriminante foi avaliada através de três 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). A validade discriminante também se verifica para cada par de variáveis quando o intervalo de confiança entre as correlações estimadas mais ou menos duas vezes o erro *standard* não incluir o valor 1,0 (Anderson & Gerbing, 1988). Finalmente, 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 fiabilidade compósita (CR) de cada escala deve exceder o limite de 0,7 (Bagozzi, 1980). Como mostra a Tabela 1, os coeficientes de fiabilidade compósita de todas as variáveis excedem o valor 0,7. O indicador alfa de Cronbach também foi usado para avaliar a fiabilidade inicial das escalas, considerando um valor mínimo de 0,7 (Cronbach, 1970; Nunnaly, 1978). Como se pode ver na Tabela 2, os valores do coeficiente alfa estão acima de 0,7, exibindo fiabilidade. A Tabela 2 também mostra a AVE para cada variável e a matriz de correlação das variáveis.

Tabela 2: Matriz de Correlação de Factores e Informação das Medidas

| Constructo | Nº Itens | *CR* | *AVE* | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.Credibilidade | 4 | .83 | .55 | (α=.81) | | | | | |
| 2. Seguidores | 2 | .80 | .67 | -0.19 | (α=.80) | | | | |
| 3. Avaliação de Produtos | 3 | .81 | .58 | .72 | -.36 | (α=.80) | | | |
| 4. Proximidade | 2 | .72 | .56 | .62 | -.33 | .74 | (α=.72) | | |
| 5. Regularidade de Publicação | 2 | .72 | .56 | .59 | -.21 | .61 | .60 | (α=.72) | |
| 6. Intenção de Compra | 3 | .88 | .72 | .54 | -.34 | .64 | .55 | .61 | (α=.88) |

Nota: CR = *Composite Reliability*; AVE = *Average variance extracted*; α = *Cronbach´s alpha.*
Fonte: Elaboração Própria

A informação das medidas é mostrada na Tabela 3.

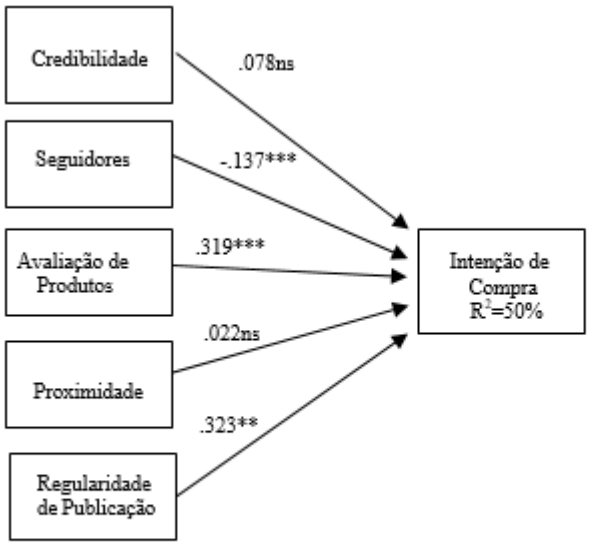
Tabela 3: Informação das Medidas

| Constructo | Item | Loading Estandardizados | t-value |
|---|---|---|---|
| Credibilidade | CRE1 | 0.898 | 15.856 |
| | CRE2 | 0.894 | 15.750 |
| | CRE3 | 0.595 | 9.021 |
| | CRE4 | 0.510 | 7.509 |
| Seguidores | SEG1 | 0.810 | 9.152 |
| | SEG2 | 0.826 | 9.260 |
| Avaliação de Produtos | AVP1 | 0.809 | 13.232 |
| | AVP2 | 0.833 | 13.777 |
| | AVP3 | 0.635 | 9.563 |
| Proximidade | PRO1 | 0.800 | 11.539 |
| | PRO2 | 0.699 | 10.074 |
| Regularidade de Publicação | REG1 | 0.746 | 10.432 |
| | REG2 | 0.748 | 10.461 |
| Intenção de Compra | ICP1 | 0.841 | 14.302 |
| | ICP2 | 0.847 | 14.463 |
| | ICP3 | 0.849 | 14.497 |

Fonte: Elaboração Própria

## MODELO ESTRUTURAL

O modelo estrutural ajusta-se muito bem aos dados ($X^2$=162.240, *df*=89, *p*<0.01; GFI=0.91, NFI=0.91, IFI=0.96, TLI=0.94, CFI=0.95; RMSEA=0.063). Este modelo está representado na Figura 2.




Nota: * p≤0.001; ** p≤0.01; *** p≤0.05; ns=não significativo; R²=*Squared Multiple Correlations.*

FIGURA 2: Modelo Estrutural

Os resultados na Tabela 4 mostram as relações propostas no modelo estrutural. O modelo suporta três das cinco hipóteses propostas. As hipóteses 1 e 5 não foram suportadas.

Tabela 4: Estimação dos Resultados no Modelo Estrutural

| Path | Coeficientes estandardizados | t-Value | Hipóteses |
|---|---|---|---|
| Proximidade → Int. Compra | 0.022 | 0.164 | H5 (+): NS |
| Reg. Publicação → Int. Compra | 0.323 | 2.882* | H4 (+): S |
| Aval. Produtos → Int.Compra | 0.319 | 2.201*** | H3 (+): S |
| Seguidores → Int.Compra | -0.137 | -1.830*** | H2 (+): S |
| Credibilidade → Int.Compra | 0.078 | 0.735 | H1 (+): NS |

Nota 1: * p≤0.001; ** p≤0.01; *** p≤0.05; (*one tail tests*).
Nota 2: S=suportado; NS=não suportado.

Fonte: Elaboração Própria

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente estudo analisa o conceito, a importância e o grau de influência dos influenciadores digitais na intenção de compra, tendo em conta diversos fatores relacionados com este processo. Assume-se uma perspetiva de marketing, especificamente de comportamento de consumidor, ao centrar a análise nas perceções, avaliações e experiências vividas pelos utilizadores de redes sociais que seguem influenciadores.

De acordo com os resultados obtidos, com 46,9 % de respostas *Concordo Parcialmente* e 22,2 % de respostas *Concordo Totalmente*, conclui-se que mais de metade dos inquiridos concorda que as avaliações feitas por influenciadores da sua confiança são uma das principais formas de obter informação sobre determinado produto. Percebe-se, assim, a importância que estes influenciadores assumem como representantes e principais comunicadores de produtos, serviços e marcas.

A avaliação de produtos por influenciadores e a maior regularidade de publicação dos influenciadores são variáveis que afetam positivamente a intenção de compra. Por seu turno, o número de seguidores de um influenciador influencia negativamente a intenção de compra. A regularidade de publicação dos influenciadores destaca-se como tendo sido a variável com maior influência positiva na intenção de compra. Com uma influência também significativa, temos a avaliação de produtos realizada pelos influenciadores. Por fim, a maior credibilidade do influenciador e a existência de relação de proximidade entre o influenciador e o consumidor não se revelaram importantes na intenção de compra.

## 6. CONTRIBUTOS E LIMITAÇÕES

### 6.1. CONTRIBUTOS TEÓRICOS

Não se conhecem estudos relevantes que centrem a sua investigação na influência dos influenciadores digitais na intenção de compra. Assim sendo, e, tendo em conta que o marketing de influência recorrendo a influenciadores digitais é uma das tendências mundiais na atualidade, que está presente em grande parte das estratégias de comunicação das empresas mais bem-sucedidas e valiosas do mundo, deve destacar-se a originalidade, a utilidade e o carácter inovador que este estudo proporciona à teoria existente.

### 6.2. CONTRIBUTOS PARA A GESTÃO

Os gestores e, eventualmente, os responsáveis pela contratação de influenciadores digitais para representar a sua marca ou produtos, devem ter consciência do impacto que fatores, como a credibilidade dos influenciadores, a variação do número de seguidores dos influenciadores, a avaliação de produtos por estes realizada, a proximidade dos consumidores aos influenciadores e a regularidade de publicação dos influenciadores, podem assumir na intenção da compra de produtos. Por seu turno, este estudo traz contributos importantes para que os próprios influenciadores percebam as razões que os levam a influenciar terceiros.

### 6.3. LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

Os resultados obtidos são limitados pela própria abordagem metodológica utilizada. Como a amostragem foi não probabilística, os resultados não podem ser generalizados para a população global. No entanto, os gestores poderão inspirar-se nesses resultados, com a salvaguarda de que deverão realizar um estudo semelhante junto da população do seu interesse, recorrendo ao questionário inicialmente proposto, repetindo os testes econométricos para validar os resultados e poder aplicá-los com a devida confiança científica. Em estudos futuros, podem ser usados métodos de amostragem de cariz probabilístico, para que seja possível generalizar os resultados. Podem ainda ser feitos estudos em populações específicas, em temáticas específicas ou redes sociais específicas, de modo a avaliar se existem especificidades nos modelos empíricos e consequentes resultados obtidos nestes contextos.

## REFERÊNCIAS


Abubakar, A. M., Ilkan, M., & Sahin, P. (2016). eWOM, eReferral and gender in the virtual community. *Marketing Intelligence & Planning*, 34 (5), 692-710.

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.

Bagozzi, R.P. (1980), *Causal models in marketing*, New York: John Wiley.

Bollen, K.A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*, John Wiley and Sons, USA.

Braatz, L. (2017). Influencer Marketing on Instagram Consumer Responses Towards Promotional Posts: The effects of message sidedness and product depiction. (Master's thesis, University of Twente).

Brown, D., & Fiorella, S. (2013). *Influence marketing: How to create, manage, and measure brand influencers in social media marketing*. Que Publishing.

Burgueño, J.M. (2010). *Cuestion de confianza: la credibilidad, el último reducto del periodismo del siglo XXI*. Barcelona: Editorial UOC.

Conick, H. (2018). How to Win Friends and Influence Millions: The Rules of Influencer Marketing. *Marketing News*, 52(7), 36-45.

Churchill, Gilbert A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, 16 (February): 64-73.

Ehrlich, S. (2013). The age of influencers: How to engage influencers to amplify your PR program. *Bulldog Reporter*.

Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobserved Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.

Freberg, K., Graham, K., McGaughey, K. & Freberg, L. (2011). Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality. *Public Relations Review*, 37(1), 90-92.

Gaski, J.F. (1984). The theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of Marketing*, 48, 9-29.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (2005). *Análise Multivariada dos Dados*, 5ª edição, Boockman.

Hu, N., Pavlou, P. A., & Zhang, J. (2017). On Self-Selection Biases in Online Product Reviews. *MIS Quarterly*, 41(2), 449–471.

Iankova, S., Davies, I., Archer-Brown, C., Marder, B., & Yau, A. (2018). A comparison of social media marketing between B2B, B2C and mixed business models. *Industrial Marketing Management.* https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.001.

Jargalsaikhan, T., & Korotina, A. (2016). *Attitudes towards Instagram micro-celebrities and their influence on consumers' purchasing decisions*. Jönköping University.

Korotina, A., & Jargalsaikhan, T. (2016). Attitude towards Instagram micro-celebrities and their influence on consumers' purchasing decisions. *Journal of Marketing*, 72(2), 2-11.

Li, Y.-M., Lai, C.-Y., & Chen, C.-W. (2011). Discovering influencers for marketing in the blogosphere. *Information Sciences*, 181(23), 5143-5157.

Lopes, R. M. G. (2016). A Utilização das Redes Sociais nos Clubes Desportivos da 2ª Liga portuguesa – Importância do Facebook Enquanto Elemento de Mix de Comunicação e Como Reforço da Notoriedade da Marca (Master's thesis).

Lortie, C. L., & Guitton, M. J. (2011). Social organization in virtual settings depends on proximity to human visual aspect. *Computers in Human Behavior*, 27(3), 1258–1261. https://doi.org/10.1016/j.chb.2011.01.006.

Marketeer (2018). Diga olá aos micro influencers. Consultado em 1 de Outubro de 2018. Disponível em http://marketeer.pt/2018/03/08/diga-ola-aos-microinfluencers/.

Markerly (2016). Instagram Marketing: Does Influencer Size Matter?. (2018). Consultado em 30 de Outubro de 2018. Disponível em http://markerly.com/blog/instagram-marketing-does-influencer-size-matter/.

Markgrowth. (2017). Best Times and Frequency to Post on Facebook, Twitter, and Instagram. Consultado em 6 de Abril de 2018. Disponível em https://blog.markgrowth.com/best-times-and-frequency-to-post-on-facebook-twitter-and-instagram-33d5e7210a25.

Marwick, A. & Boyd, D. (2011) To See and Be Seen: Celebrity Practice on Twitter. Convergence: *The International Journal of Research into New Media Technologies*, 17, 139-158. http://dx.doi.org/10.1177/1354856510394539.

Momany, M., & Alshboul, A. (2016). Social media marketing: Utilizing social media to advance brand awareness and increase online sales. *International Journal of Business, Marketing, & Decision Science*, 9(1), 33-54.

Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric Theory*, 2d ed., New York: McGraw-Hill.

Ohanian, R. (1990). Construction and Validation of a Scale to Measure Celebrity Endorsers' Perceived Expertise, Trustworthiness, and Attractiveness. *Journal of Advertising*, 19(3), 39-52. http://www.jstor.org/stable/4188769.

Park, C. & Lee, T.M. (2009), Information direction, website reputation and eWOM effect: a moderating role of product type, *Journal of Business Research*, 62, 61-7.

Parker, S. (2016). A long list of Instagram statistics that brands need to know. Consultado em 3 de Maio de 2018. Disponível em https://blog.hootsuite. com/instagram-statistics.

Priberam Informática, S. (2018). Significado/definição de Proximidade no Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. Priberam. Consultado em 20 de Março de 2018. Disponível em https://www.priberam.pt/dlpo/Proximidade.

Rodgers, S., & Thorson, E. (2018). Special Issue Introduction: Digital Engagement with Advertising. *Journal of Advertising*, 47(1), 1-3. doi: 10.1080/00913367.2017.1414003.

Roelens, I., Baecke, P., & Benoit, D. F. (2016). Identifying influencers in a social network: The value of real referral data. *Decision Support Systems*, 91, 25-36.

Terho, H., & Jalkala, A. (2017). Customer reference marketing: Conceptualization, measurement and link to selling performance. *Industrial Marketing Management*, 64, 175-186. doi: 10.1016/j.indmarman.2017.01.005.

Uzunoğlu, E., & Misci Kip, S. (2014). Brand communication through digital influencers: Leveraging blogger engagement. *International Journal of Information Management*, 34(5), 592-602. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2014.04.007.

VanMeter, R. A., Grisaffe, D. B., & Chonko, L. B. (2015). Of "Likes" and "Pins": The Effects of Consumers' Attachment to Social Media. *Journal of Interactive Marketing*, 32, 70–88. https://doi.org/10.1016/j.intmar.2015.09.001.

Wu, P., & Wang, Y. (2011). The influences of electronic word-of-mouth message appeal and message source credibility on brand attitude. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(4), 448-472. doi: 10.1108/13555851111165020.

Yoon, C., Laurent, G., Fung, H. H., Gonzalez, R., Gutchess, A. H., Hedden, T., ... & Skurnik, I. (2005). Cognition, persuasion and decision making in older consumers. *Marketing Letters*, 16(3-4), 429-441.

# O NERD ENQUANTO CONSUMIDOR DE CULTURA POP

Cátia Daniela Pinheiro Manso, catiapmanso@gmail.com, Coimbra Business School | ISCAC
Maria Isabel Namorado Clímaco, iclimaco@iscac.pt, Coimbra Business School | ISCAC
Maria Manuela Coelho Larguinho, mlarguinho@iscac.pt, Coimbra Business School |ISCAC

**RESUMO**: Este trabalho parte dos constructos da evolução cultural, desde meados do século XX, que está na origem da subcultura *Nerd* e da popularidade dos artigos relacionados com a Cultura Pop. Nesta subcultura, onde o simbolismo associado ao consumo destes bens é uma forma de se evidenciar, é importante conhecer o seu comportamento enquanto consumidor, nomeadamente no que diz respeito aos fatores que influenciam a sua decisão de compra. A metodologia assenta numa análise combinada de pesquisa primária e secundária com recolha de evidências na literatura do tema que sustentam a pesquisa empírica, elaborada através de questionários.

**PALAVRAS-CHAVE**: Cultura Pop, *Nerd*, Subcultura *Nerd*, Comportamento do Consumidor, Variáveis de influência de compra.

**ABSTRACT**: This work builds on the constructs of cultural evolution since the mid-20th century, which is in the source of the popularity of the articles related to Pop Culture. In the *Nerd* subculture, where the consumption symbolism associated with this type of goods becomes a way of evidence within the group, it is important to know its behavior as a consumer, particularly regarding the relevant influence factors of the buying and decision making process given the type of products. The methodology is based on a combined analysis of primary and secondary research, with evidence gathering in the literature supporting the empirical research, elaborated through questionnaires.

**KEYWORDS**: Pop Culture, *Nerd*, *Nerd* Subculture, Consumer Behavior, Variables of Purchase Influence.

## 1. INTRODUÇÃO

A evolução cultural e tecnológica deu às sociedades contemporâneas a rádio, a televisão, o cinema de massas e os telemóveis. Não havia consciência, na época em que esta tecnologia foi desenvolvida, que todas estas criações iriam contribuir para um presente tão rico em Cultura Pop, nem que as gerações que abraçariam este fenómeno (as que hoje chamamos de geração X e geração Y), seriam as responsáveis pelo seu desenvolvimento na área do entretenimento no mundo ocidental e que ditaria o modo como todos consumimos cultura.

Esta evolução tornou o público mais interessado, curioso e ávido por novidades, rompendo assim com a tradição da rádio e abrindo portas para um novo canal de difusão, muito mais eficaz, a televisão. A limitada programação inicial acabou por ser o impulso necessário para que a pouco e pouco surgissem novas propostas de entretenimento.

Ainda antes dos grandes sucessos no pequeno-ecrã, apareceram nos anos 30, as bandas desenhadas representando um papel fundamental na consagração da Cultura Pop no tempo. A sua importância junto dos jovens, geração após geração, é inegável, comprovando-se com a intemporalidade de alguns números. Por exemplo, os preços atingidos pelas primeiras edições de *Batman* e *Super-Homem, (DCcomics)* tornou-as colecionáveis e raras e revelam a pouca influência que o preço parece ter na procura deste tipo de bens, já que a primeira edição *de Batman* foi vendida em 1939 por 10 cêntimos de dólar, e em 2010 por mais de 1 milhão de dólares (Bancaleiro, 2010).

O primeiro sucesso televisivo que esteve na origem da subcultura *Nerd*, foi a série *Star Trek*, que surgiu na televisão nos anos 60 e, ainda hoje, é objeto de reinvenção artística, já que deu origem a dezenas de outras séries televisivas e filmes.

No cinema, o *Star Wars* (Guerra das Estrelas) marcou uma nova era no cinema mundial ao conseguir atingir um alcance de popularidade e uma receita de bilheteira singular comparativamente a outras sagas até então produzidas (Watson, 2019). O investimento em brindes promocionais, nas campanhas de apresentação dos primeiros filmes, promoveu a procura destes itens dando origem a um novo nicho de mercado, identificando-os como bens complementares associados aos filmes. Ao longo do tempo transformaram-se os meros brindes em colecionáveis, o que levou à conversão dos fãs em consumidores ativos, quebrando assim a barreira entre a experiência visual e sensorial. Esta conversão foi uma etapa importante para o atual mercado *Nerd* alargar a experiência a outros *franchisings* cinematográficos e a uma panóplia de diferentes produtos relacionados com a Cultura Pop. O mercado tem vindo a evoluir (quer do lado da oferta, quer do lado da procura) e a atingir um nível de destaque e diferenciação elevado, com consumidores aparentemente pouco sensíveis ao preço. O crescimento deste mercado, embora não tenha chegado ainda à maturidade, está a ser sustentado por segmentos de antigos fãs, de fãs das sagas mais recentes e ainda por aqueles, que tentam pressionar a sua entrada na subcultura *Nerd* pela imitação de consumos de fãs com mais autoridade para o grupo. O que começou por ser um mercado de nicho é na atualidade um mercado de massas para a geração mais recente que, apesar de aparentemente não se identificar com a designação de *Nerd*, é abertamente fã da Cultura Pop e dos seus elementos identificativos.

Este estudo não pretende analisar os aspetos de ordem antropológica ou sociológica, mas sim contextualizar o surgimento desta subcultura e olhar para as suas manifestações de consumo do ponto de vista económico.

Pretende-se, desta forma, enquadrar a evolução da subcultura e construir uma análise com base nos comportamentos e motivações de compra de bens identificados como da esfera da Cultura Pop. Nesse sentido irá analisar-se com recurso aos resultados de uma análise empírica, o envolvimento do *Nerd* com o produto e determinar quais as variáveis que influenciam a compra destes mesmos produtos.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Entre a segunda metade do século XIX e o início do século XX, um forte desenvolvimento tecnológico trouxe consequências marcantes para a forma como os indivíduos se organizaram em sociedade. Após a Revolução Industrial, as comunidades assumiram uma organização social mais complexa, isto é, uma orientação para a construção da identidade individual dentro das próprias comunidades (Maffesoli, 1997). A entrada na modernidade, marcada pelos avanços tecnológicos e a crescente globalização, fez com que os limites identificativos das comunidades fossem quebrados abrindo espaço para o crescendo dos limites das identidades individuais (Bauman, 2003).

Na atualidade apesar de a maior parte dos indivíduos estarem interligados pela tecnologia, são apontados por alguns autores como "pessoas fechadas em si mesmas" (Paiva, 1998). O sociólogo Pierre Bourdieu, (Bourdieu, 2004), apresentou o conceito de *habitus*, que, expunha três práticas sociais instituídas de forma espontânea, para ordenar o coletivo de acordo com os seus pensamentos, sentimentos e ações.

O conceito de neotribalismo, por sua vez, designa este aspeto de individualização como consequência do processo de globalização em que as sociedades modernas emergiram. Nesta formação de novas comunidades, assente na existência de uma identidade social com uma dimensão afetiva, o poder dos meios de comunicação ganhou dimensão, e surgiram estereótipos identificativos dos indivíduos de determinada comunidade que resultaram na coesão do seu próprio conjunto (Maffesoli, 1997). A existência de um laço afetivo entre os membros da comunidade é parte da necessidade de expressão individual numa sociedade massificada, e abriu portas para outras influências culturais que até então não teriam tido impacto.

Foi durante a Guerra Fria que a cultura popular americana mostrou como pode influenciar outras nações nas suas reinvenções enquanto sociedade. Neste período, a influência cultural tornou-se uma importante arma na luta pela hegemonia global, e os EUA, com o intuito de deter o avanço do comunismo sobre outros países, investiram na exportação do chamado *American Way of Life* para assegurar a sua supremacia. O modelo capitalista procurou meios para enraizar uma cultura que não conhecesse fronteiras e que atingisse o mundo,

numa época em que, tal como ainda hoje, a tecnologia se apresentava em franco desenvolvimento, principalmente nos meios de difusão como a imprensa, a rádio, a televisão e o cinema.
Na senda de propaganda do *American Way of Life*, a personagem de banda desenhada *Captain America* (Capitão América, uma das mais populares nos dias de hoje), politizada e criada durante a segunda guerra mundial, foi recuperada pela Marvel Comics após ter perdido alguma popularidade, sendo, no entanto, um dos preferidos no cinema atual.

Outras sagas marcantes do cinema como: *Star Wars, Guardians of the Galaxy, Lord of the Rings; Harry Potter, Suicide Squad* e de televisão como: *Star Trek, X Files, Friends, Game of Thrones, Walking Dead, American Horror Story*, advêm deste movimento e ajudaram a enraizar a popularização da Cultura Pop Americana. Estas deram ao longo do tempo origem a inúmeras atividades do fandom [1] como, por exemplo, as convenções *Comic Con*, realizadas em diversas cidades por todo o mundo. É esta capacidade ilimitada de criar universos fantásticos e a constante capacidade de reinvenção que mais cativa os fãs de Cultura Pop (Tocci, 2009).

A música pop americana, as histórias das bandas desenhadas, o cinema e as séries televisivas que projetavam uma forma de vida harmoniosa ou fantástica levou à produção em massa deste tipo de produtos e, por conseguinte, ao consumo de massas, tornando-se presença comum nas casas das famílias de todo o mundo. Quase nenhuma nação ocidental no Pós-Guerra ficou imune a esta influência. No Oriente a situação não foi muito diferente.

No Japão, desde o pós-guerra a Cultura Pop nipónica tem sido um sucesso comercial. Hoje não só continua a evoluir, como está estabelecida como uma arte sublime, dando ao Japão um novo impacto cultural no mundo. As séries de *anime* e os livros de *manga* japoneses constituem uma enorme base para artistas de todo o mundo. As gerações Y e Z de jovens norte-americanos, europeus e asiáticos cresceu com os desenhos animados japoneses e com nomes já imortalizados como o *Dragon Ball*, *Sailor Moon* e *Naruto*. Este fenómeno fanático[2] provocou inúmeras manifestações de consumo como as animações de sucesso do *Studio Ghibi* e também as manifestações de apreço por estas criações, que se propagaram pela internet e que renderam dezenas de milhões de dólares anuais em animações japonesas (Allison, 2006).

Outra perspetiva do enraizamento da Cultura Pop é a sua relação com a eclosão da *Pop Art* dos anos 60. Este movimento apareceu nas artes plásticas, mais especificamente ligado ao pintor e cineasta americano Andy Warhol, autor de pinturas de rostos de figuras famosas tais como as atrizes Marilyn Monroe e Elizabeth Taylor, que aparecem retratadas em icónicos quadros em cores primárias.

A Cultura Pop proveniente dos meios de comunicação de massas, a que se juntará mais tarde a internet, tenta criar pontes com a arte erudita, usando elementos da pintura, da escultura, da música, da dança e da literatura, mas que não deve ser confundida com a cultura popular de massas. É a individualidade de cada emoção que tem cariz massivo e que transmite as possíveis combinações que cada indivíduo ou consumidor é capaz de criar como novidade para a cultura.

Os indivíduos agrupam-se com o intuito de partilharem experiências e serem aceites no seu grupo. Este é outro aspeto importante para a dimensão cultural de cada comunidade, a de que é o indivíduo que constrói a sua identidade à imagem de cada grupo da sociedade, a partir dos seus consumos (Canclini, 1997). No seu livro, Kotler analisa a influência das subculturas através da variável cultura no comportamento do consumidor, mais concretamente do papel do consumidor, no ato da compra (Kotler, 1998). Sob estas perspetivas, o consumo assume-se como uma ficha de inserção para os indivíduos dentro de determinada subcultura, onde atuam pelo reconhecimento e identificação.

O conceito anteriormente apresentado, de identidade individual dos membros de determinados grupos numa cultura massificada, mas unificada pelo laço afetivo de reconhecimento das sensibilidades individuais de cada um, serve hoje de base para o marketing tribal. Este conceito é inserido no marketing por Bernard Cova (Cova, 2002), num estudo conjunto de sociologia e antropologia cultural, que envolve o uso dos comportamentos sociais de certos grupos de consumidores (tribos) para promover um produto ou serviço.

[1] Fandom- Um grupo de fãs que pensam da mesma maneira em relação a uma obra, objeto ou pessoa do meio cultural, caracterizados por um sentimento de proximidade e reconhecimento para com os outros indivíduos cujo interesse comum partilham.

[2] Fanático- Individuo ou gesto avassalador por determinada pessoa, grupo, tendência, obra de arte ou ideia que exibe um comportamento extremo visto pelos outros como disfuncional e violador das convenções sociais.

O marketing tribal usa os códigos específicos da tribo tais como a linguagem, a roupa, os valores, o nível de especialização de conhecimento, os rituais ou pontos de identificação na sua comunicação/publicidade, por forma a forçar a entrada de novas empresas e ou novos produtos no mercado com níveis de aceitação elevados e assim garantir a autoridade das marcas em determinado nicho (Bathelot, 2017).

O desafio está no constante aparecimento de grupos cada vez mais diferenciados, cujos padrões de reconhecimento do novo individuo na tribo são estabelecidos por vários contributos da personalidade própria dos indivíduos que já atuam no grupo, como uma combinação de diversos fatores de influência em vez da presença dominante de apenas um fator (Anderson, 2006).

Observam-se então as condições propícias para a expansão da tribo urbana dos *Nerds* - que como noutras subculturas urbanas, tem a sua base de sustentação e de identificação no consumo da Cultura Pop, representada na música, no cinema, na arte urbana, nos videojogos - e que como tantas outras cresceu à margem da cultura dominante e, atualmente, ocupa um lugar de destaque na mesma sociedade que anteriormente a isolava. Um fator, em particular, pode ser apresentado como um dos principais responsáveis pela mudança de perspetiva em relação a este grupo: o processo de ascensão da tecnologia e a sua importância no desenvolvimento das atividades do ser humano. Na sociedade de informação, onde o conhecimento é uma mercadoria de elevado valor, os *Nerds* passaram a ser um grupo com elevado poder de influência nos meios em que atua.

O que é então um *Nerd*?

A análise sociológica e antropológica tenta definir o conceito de *Nerd* e parte da aceitação da definição de senso comum ajudando a própria análise, na repetição deste constructo para a formalização do estereótipo, ver por exemplo, (Kendall, 1999), (Mcarthur, 2009) e (Tocci, 2009). Todos os autores reconhecem a origem do termo nas produções literárias ou cinematográficas, e o estereótipo criado passa a servir de base a outros trabalhos na área da moda, jornalismo, design, filosofia, entre outras. Em alguns dos trabalhos publicados foi relatada uma expectativa de conseguir provar através da pesquisa exploratória que o termo *Nerd* é fruto do retrato extrapolado de uma possível perceção social deste estereótipo, implementada pelos grandes grupos económicos de entretinimento americanos, no entanto, não foram bem-sucedidos. O termo está enraizado no vocabulário ocidental e é transversal a várias línguas, como explicado em (Woo, 2012).

Lacombe (2012) também explorou esta ideia, mostrando que o fenómeno de expansão *Nerd* também acontece noutros campos sociais pouco explorados culturalmente (como era o caso da Cultura Pop, aquando do seu aparecimento) que se tornaram matéria-prima de produtos mediáticos do entretenimento. Ou seja, no seu trabalho, mostra que os assuntos abordados na indústria televisiva e cinematográfica têm picos de interesse por parte dos diferentes públicos e que para corresponder ao mercado, os *players* necessitam de relacioná-los a novas personagens com determinados traços identificativos e afetivos e assim acompanhar ou provocar a evolução da sociedade e/ou de novos grupos sociais e/ou de novos públicos.

De forma transversal todos os investigadores citados anteriormente remetem a origem do termo para três acontecimentos marcantes, desconhecendo-se a ordem cronológica exata dos mesmos:

A primeira referência ao termo data dos anos 50 e refere-se a um departamento da empresa canadiana *Northern Electric Research and Development*, cuja sigla é N.E.R.D.. O termo surge porque os colegas de trabalho começaram por descrever os membros deste departamento como indivíduos pálidos e franzinos, que se dedicavam excessivamente às atividades laboratoriais e pouco sociáveis em relação às pessoas dos outros departamentos. De acordo com (Pereira, 2008), a sigla deste departamento começou a ser usada para identificar jovens de óculos de massa, pálidos, obcecados por um computador e pouco ligados a atividades ao ar livre.

Também se atribui o termo ao MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), já que David Anderegg, (Anderegg, 2007), apresenta no seu livro evidências de que o termo era usado para designar os estudantes desta instituição. Nesta variante aponta também que a palavra *Nerd* seria derivada de "knurd", ou seja, a palavra *drunk* ao contrário, como forma de estereotipar os alunos do MIT que não bebiam muito e que eram muito introvertidos.

Na verdade, a única prova documental da origem desta palavra no séc. XX data da década de 50 e surge com o livro infantil *If I Ran to the Zoo*, de Theodore Seuss Geisel. Nesta obra literária a palavra *Nerd* é usada como um adjetivo para descrever uma das fantásticas, mas temidas, criaturas do zoológico.

Estes são os três acontecimentos apontados como as mais prováveis origens da palavra *Nerd*. Em seguida, os meios tradicionais, como o cinema e a televisão encarregaram-se de a propagar, bem como às características comportamentais associadas. Nesta fase de normalização do termo, a literatura relativa a este tema refere-se a personagens fictícias que personificaram o *Nerd* de forma mais marcante para este segmento de mercado.

Na divulgação deste termo parece, ter sido mais fortemente apoiada pela exibição de séries de televisão como a "*Happy Days"*, líder de audiências nos Estados Unidos entre 1974 e 1984. A personagem principal imortalizada para todos os fãs de séries, *Fonzie*, usava com frequência a palavra *Nerd* para se referir aos adolescentes socialmente desajustados (Anderegg, 2007).

O autor Benjamin Nugent, em *American Nerd: The Story of My People,* aponta a aceitação desta palavra no vocabulário comum a partir do programa de televisão *Saturday Night Live*, em 1975, quando Anne Beatts, guionista do live show, criou *sketches Nerds* (Nugent, 2008), que retratavam histórias de um aluno inteligente, excluído e com constrangimentos constantes nas suas relações sociais.

A conhecida saga de filmes *The Revenge of the Nerds* (1984), consolida a presença do estereótipo *Nerd* nos adolescentes até à década de 90. Na descrição do clássico pode ler-se que "O enredo do filme satiriza um grupo de *Nerds* que tenta acabar com os abusos sofridos por eles, pela perseguição por parte de membros da república *Alpha Beta*, sociedade modelo de atletas machistas." O quarto filme foi lançado em 1994, todos foram sucessos de bilheteira nos Estados Unidos da América.

Com todos os contributos dados ao longo dos tempos, a informação recolhida foi compilada para se obter a seguinte definição de *Nerd*, em (Galvão, 2009), que é corroborada pelos dicionários Oxford e Cambridge, embora não de uma forma, tão detalhada.

*NERD:*

"Conceito sociológico moderno que por vezes é descrito como uma tribo urbana, com características únicas. É marcado pelo estereótipo de pessoa que nutre um grande fascínio pela obtenção de informação, que quer saber o que ninguém quer saber. São consumidores ávidos de banda desenhada, videojogos, filmes, séries televisivas, livros e vários produtos tecnológicos. Pessoas que cultivam particular interesse por ficção científica e histórias medievais associadas ao fantástico, excluindo das suas preferências, atividades ditas mais comuns.

É identificado pelas outras tribos urbanas como tendo uma inteligência superior à média e em ter alguma dificuldade nas relações sociais."

É comum atribuir ao *Nerd* todas as características presentes nesta definição, o que não implica que seja correto fazê-lo, pois daqui nasce uma outra ramificação desta subcultura, o *Geek*. Para melhor compreender esta diferenciação, este último surge com a evolução, a aceitação e propagação do termo *Nerd* na sociedade atual.

O dicionário de Oxford apresenta a palavra *Geek* como "sinónimo da palavra *Nerd"*, sendo que o dicionário de Cambridge vai mais longe acrescentando à definição que "para além da falta de habilidades sociais, são também obcecados por tecnologia". Este é um facto importante de acordo com a própria evolução dos tempos e das sociedades modernas, facto este que consolidou a subcultura *Nerd*/*Geek* no dia a dia das civilizações um pouco por todo o mundo.

Tendo em conta a evolução cultural que está na origem do que se reconhece como Cultura Pop, faz todo o sentido que se traga para a análise económica propriamente dita a subcultura urbana que mais impacto tem nos jovens contemporâneos e cuja manifestação identitária surge através do consumo, seja por via de produtos como os livros, os filmes, ou os videojogos, seja por via de produtos complementares aos mesmos como, por exemplo, as figuras de vinil representativas das personagens desses mesmos filmes, livros ou videojogos.

Os desejos de compra representam "um domínio mais simbólico e social de existir em sociedade" (Cardoso, 2009). O segmento de consumidores identificados quer pelo simbolismo social - relacionado com o exterior, "para a construção do mundo social" – quer pelo auto-simbolismo – voltado para o interior "para a construção da auto-identidade" -representam uma vantagem fulcral para os *Marketeers*. O total domínio dos

fatores emoção e razão envolvidas na tomada de decisão de compra, confere-lhes a possibilidade de continuar a influenciar este mercado, controlando as diferentes possibilidades de compra dentro da subcultura. Eles decidem qual o impacto do próximo produto de acordo com estas informações.

Importa agora explicar o que acontece na tomada de decisão à luz da teoria do comportamento do consumidor. Na decisão de compra racional desenvolve-se o processo cognitivo da dita decisão, em que o foco da motivação da compra está nas suas características e utilidades, a integração da emoção, componente irracional, como parte do processo de tomada de decisão. Embora a emoção só atue após o processo racional se ter desenrolado, ou seja, a razão e a emoção na tomada de decisão de compra não são dissociáveis, tendo em conta os simbolismos associados à subcultura, (Cardoso, 2009). A teoria sintetizada anteriormente é designada por "*Hedonic Consumption*", desenvolvida no início da década de 80, pela dupla Hirschman e Holbrook (1982) com base no trabalho de (Thaler, 1980), que elaborou uma proposta de sistematização de vários aspetos intangíveis e subjetivos ligados ao processo de compra, em que esta está relacionada com aspetos multissensoriais, emocionais e fortemente ligada à fantasia.

Quais são então as motivações para comprar?

As motivações para comprar têm inúmeras variáveis, que podem estar ou não relacionadas com o ato da compra dos bens propriamente dita. A motivação para comprar envolve fatores ligados à utilidade do bem, como se observou anteriormente, mas também há variáveis relacionadas com a satisfação obtida pela compra em si (Tauber, 1972 ). De todas as motivações apresentadas pelo estudo de Tauber, destacam-se pela relevância para a subcultura *Nerd*, as motivações pessoais de entretenimento (auto-satisfação e autorreconhecimento) e as sociais de influência do grupo (estatuto e autoridade).

Mowen e Minor (2003) apresentam três abordagens sobre o comportamento do consumidor que importa trazer para esta análise: a perspetiva da tomada de decisão, a perspetiva experimental e a perspetiva da influência comportamental. Na perspetiva da tomada de decisão é proposto que a compra seja vista como resultado da perceção das necessidades por parte dos consumidores e que estes atuem tendo em conta passos racionais para as colmatar. Uma explicação da atuação dos consumidores nesta perspetiva é a sua expressão de acordo com o modelo genérico de decisão:

a) reconhecimento da necessidade; b) pesquisa de informações; c) avaliação das alternativas; d) escolha; e) avaliação pós-compra.

A perspetiva da influência comportamental admite que os fatores ambientais influenciam e estimulam os consumidores a efetivar a compra, sem nutrirem necessariamente sentimentos e crenças em relação ao produto. No que concerne à perspetiva experimental, a compra advém da necessidade de envolvimento do consumidor, mais precisamente, das suas necessidades emotivas de diversão, experienciar a fantasia e de ser acolhido pelos membros. Assim, é possível expandir a análise do comportamento do consumidor ao âmbito económico, considerando o consumo *Nerd* como um meio de utilização diferenciada dos produtos relacionados com a Cultura Pop (Mowen & Minor, 2003). O *Nerd* mantém-se informado, pesquisa, reproduz o imaginário envolvente do produto, compra (muitas vezes sem o consumir com o intuito de o manter intacto), vende e troca na ótica de construir uma coleção que represente o seu legado enquanto fã e uma posição relevante no grupo. O aspeto colecionável de determinados itens dentro do universo *Nerd* confere às marcas, a lealdade dos consumidores. Em termos de artigos colecionáveis, o que se identifica hoje como o mercado *Nerd* tem rendido nos Estados Unidos da América milhões de dólares. O colecionador utiliza o produto para outros fins que não o consumo, e nesse ponto está assente a vantagem competitiva de algumas empresas do sector (Slater, 2001).

Tal como apresentado na perspetiva da influência comportamental, um aspeto relevante do estudo do comportamento do consumidor *Nerd* é a influência dos grupos e dos indivíduos de referência. Estes grupos são constituídos por pessoas com que o consumidor se identifica ou, por oposição, pessoas identificadas como referências negativas de comportamento. O consumidor tende a tomar decisões e a levar a cabo ações, com base nos padrões e valores aceites pelos referidos grupos de referência (Solomon, 2006). No entanto, a dita influência exercida depende dos grupos *per si*, do grau de influência, da diversidade dos produtos e da própria situação de compra, assim como, do estado evolutivo dos indivíduos.

Mowen e Minor (2003) apresentam também a seguinte repartição para estes grupos:

Grupo de referência – o grupo cujos valores, atitudes ou crenças guiam o comportamento de um indivíduo; Grupo a aspirar – o grupo no qual o indivíduo anseia fazer parte; Grupo de dissociação – o grupo com o qual o indivíduo não se identifica; Grupo primário – o grupo com as relações sociais mais íntimas; Grupo formal – um grupo com estrutura organizacional comprovada com acordo escrito; Grupo Informal – um grupo sem estrutura organizacional.

Um indivíduo pode ser alvo da influência de vários ou de todos os grupos em simultâneo. Outro aspeto importante no que toca à capacidade de influência é a credibilidade de determinado grupo na comunidade de acordo com (Bourne, 1957) e (Bearden & Etzel, 1982),quando a autoridade de um grupo de referência é elevada, toda a informação que emita é considerada fidedigna por parte do consumidor. Estes autores referem também que quando se reconhece a posição do grupo de referência ou do grupo a que se aspira pertencer tende-se a tomar decisões e apresentar soluções de acordo com esses valores e atitudes sobre qualquer assunto. Na mesma ótica, quando se quer ser dissociado de determinado grupo, o indivíduo tende a assumir posturas opostas em relação ao grupo.

A eficácia da influência destes grupos varia de acordo com a multiplicidade de produtos e para as diferentes situações de compra. Quanto mais complexo for o produto, maior o seu risco percebido, maior o envolvimento e, por conseguinte, é maior a sua suscetibilidade à influência destes grupos (Ford & Ellis, 1980).

As convicções individuais do consumidor têm também, evidentemente, uma forte influência na sua decisão em relação aos atributos dos diferentes produtos e na formação das crenças em relação aos mesmos. Estas crenças, são determinadas através do conhecimento sobre o produto e sustentam "um julgamento subjetivo sobre o relacionamento entre duas ou mais coisas" (Blackwell et al., 2007). As atitudes que efetivam a compra são estabelecidas através das sensibilidades dos consumidores relativamente ao produto e também usam de influência espontânea aquando do consumo do produto ou perante a visualização de anúncios que semeiam a necessidade do mesmo. O consumo de determinado produto pode não ir ao encontro das expectativas do consumidor, gerando sentimentos negativos que irão influenciar a avaliação do consumo e consequentemente afastar a hipótese de uma nova compra. Por isso, conhecer as intenções do consumidor revela-se deste modo, fundamental, quer como um instrumento de previsão do seu comportamento futuro, quer no método de decisão de compra ou nos níveis de envolvimento com os produtos, quer, acima de tudo na criação de um produto que corresponda às expectativas, às necessidades, às crenças e às atitudes dos grupos de influência, conferindo à própria empresa um papel de influenciadora de opiniões de compra no mercado em que atua. No entanto, as atitudes representam os gostos, antipatias e tendências dos consumidores, mas não as suas intenções efetivas de compra. (Blackwell et al., 2007)

Em síntese, a cultura influencia o consumidor no processo de decisão de compra em todo o seu espectro, desde a identificação da necessidade, acompanhando as opções de compra do indivíduo até à fidelização, mas também, influencia a forma como o consumidor compra, consome e abandona ou não os produtos e serviços com que se envolve.

## 3. METODOLOGIA

Após a pesquisa exploratória anterior do estado de arte sobre os comportamentos da subcultura *Nerd* numa ótica de consumo, reconhece-se uma imensa falta de literatura sobre o tema. Por essa razão, este estudo assume uma posição de relevo no panorama *Nerd*, onde as barreiras territoriais perdem dimensão e as atitudes perante este segmento imperam sustentando uma cultura de convicções globais.

Neste trabalho não se elaboram análises com base em evidências secundárias e em outros autores, mas partem-se destas para elaborar uma pesquisa empírica, com recurso a questionário.

Numa ótica comportamental do consumo pretende-se confrontar a revisão da literatura com a realidade empírica, não se considerando pertinente para o estudo o universo *Nerd* num todo, mas sim o *Nerd* fã de Cultura Pop, uma vez que esta manifestação do "ser" ocupa a maior parte do interesse de consumo da subcultura.

Dada a importância relatada sobre a identificação do indivíduo na subcultura através do consumo, confronta-se o *Nerd* com a definição presente na literatura para compreender a sua posição atualizada em relação ao

"Eu" e à influência desta nomenclatura, outrora com conotação pejorativa, nas suas atitudes de compra em relação ao grupo em que estão inseridos. Nesta senda há três questões que se impõem:

Identificar-se-á o *Nerd* com a definição da literatura? Terá o próprio uma noção pejorativa da palavra *Nerd*? Será que o facto do termo *Geek* (apesar de ser um sinónimo de *Nerd*) e, apesar, de ser socialmente melhor aceite, tem impacto em como o *Nerd* se apresenta?

Esta abordagem poderá revestir-se de especial interesse para os intervenientes neste mercado e que se foquem no segmento *Nerd*, mais concretamente nos produtos relacionados com o universo da Cultura Pop, cuja dimensão de atuação está aquém dos grandes distribuidores oficiais de *merchandise* relacionados com o tema, e que possam ter incorporado no seu mix de marketing nomenclaturas com as quais o seu público-alvo não se sente confortável.

Em seguida procura-se esclarecer o grau de importância que algumas variáveis de caracter geral possam ter no processo de compra do consumidor *Nerd*, tendo em conta os produtos que identificam como sendo o seu preferido, de acordo com os identificados como sendo mais relevantes do universo da Cultura Pop. Neste sentido, elaborou-se o seguinte quadro síntese:

Produtos

Banda Desenhada
Livros
Música
*Merchandise*
Jogos de Tabuleiro
Videojogos
Figuras Colecionáveis
Memorabilia
Gadgets
Outros Brinquedos

Variáveis

Exclusividade
Garantia de Autenticidade
Atualidade
Preço
Utilidade
Origem do Produto
Embalagem/Conjunto de envio
Tempo de Espera

Figura 1: Quadro síntese de produtos e variáveis de compra do consumidor *Nerd* no universo da Cultura Pop
Fonte: Questionário *Let's Talk Nerd*

Na coluna referente aos produtos clarifica-se que todos, à exceção dos gadgets, são itens colecionáveis com um valor sentimental para o consumidor *Nerd*. Assim, pretende-se apurar qual o bem preferido na amostra dos inquiridos e perceber, para cada produto qual a importância de cada variável, ignorando os dados demográficos e considerando apenas aqueles que se identificam com a definição de *Nerd*, que pensam ser *Nerds* e/ou *Geeks* e são fãs de Cultura Pop.

## 4. RESULTADOS

O questionário contém 21 perguntas e foi elaborado com vista a satisfazer as necessidades de pesquisa empírica de uma dissertação na área do perfil do consumidor *Nerd*. Foi divulgado e recolhido *online* junto de grupos ligados à cultura pop ou ao universo *Nerd*, num período de 40 dias e nas imediações do certame da *Comic Con* Portugal, realizado em Lisboa, entre os dias 14 e 15 de setembro de 2019 (embora tenha sido sempre respondido *online*). Nenhum respondente teve assistência no preenchimento com o intuito de manter a consistência na resposta. Desta pesquisa resultou uma amostra de 951 respondentes, com representação significativa de inquiridos residentes em Portugal.

As primeiras quatro perguntas são relativas à identificação na subcultura e é sobre elas que recai esta primeira abordagem.

1. "A literatura define o *Nerd* como:

Consumidores ávidos de banda desenhada, videojogos, filmes, séries televisivas, livros e vários produtos de tecnologia. Pessoas que cultivam particular interesse por ficção científica e histórias medievais associadas ao fantástico. Identifica-se com a definição anterior?"

2. Considera-se *Nerd*?

3. Considera-se *Geek*?

4. Considera-se fã de Cultura Pop?

Foi aplicado um filtro, eliminando os dados correspondentes aos que afirmaram não ser fãs de Cultura Pop, dado o interesse do estudo estar concentrado nestes respondentes. A amostra foi, assim, reduzida para 746 respondentes. De forma a responder às questões propostas na metodologia apresentam-se os seguintes resultados:

Identificar-se-á o *Nerd* com a definição da literatura?

Os resultados obtidos revelam que cerca de 74% dos inquiridos fãs de Cultura Pop, identificam-se com a definição de *Nerd* mas apenas 54% desses 74%, não aparenta ter qualquer preconceito pejorativo com a definição.

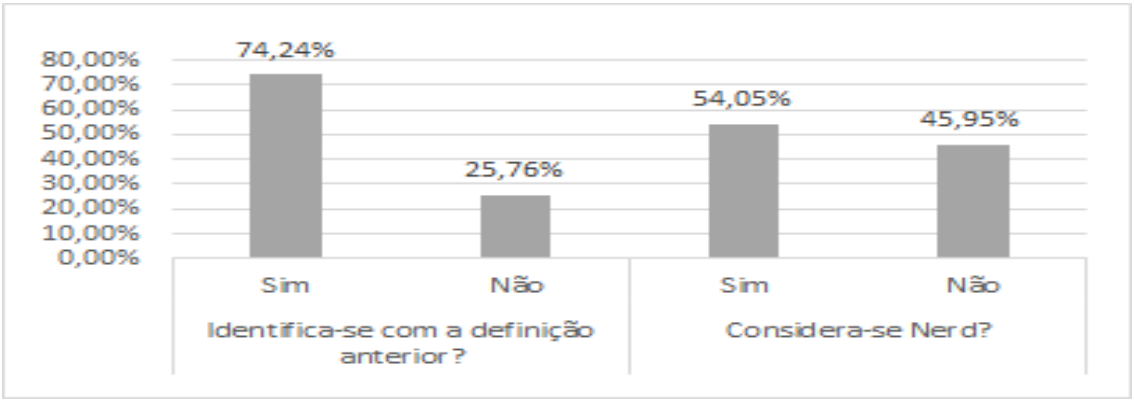



Figura 2: Identificação dos fãs de Cultura Pop com a definição da literatura
Fonte: Questionário *Let's Talk Nerdy*

Terá o próprio *Nerd* uma noção pejorativa da palavra *Nerd*?

Para efetuar esta análise foram excluídos da amostra inicial os inquéritos com resposta negativa em relação à pergunta "Identificação com a definição de *Nerd* presente na literatura", dos 746 inquiridos, total dos fãs de Cultura Pop, resulta uma amostra de 597 respondentes que afirmam ser *Nerds* pela identificação com a definição, e 402 por autodenominação, ou seja, os que responderam afirmativamente à questão "Considera-se *Nerd*?". Assim na Figura 3, apresenta-se o resultado em que se conclui que 80% de *Nerds* que se identifica com a definição, apenas 53,89% assume considerar-se *Nerd*. Neste sentido, compreende-se que maioritariamente, o fã de Cultura Pop, identifica-se com a descrição e comportamento do que se entende ser um *Nerd*, mas continua a não aceitar a 100% a palavra "*Nerd*" para se autoidentificar embora mais de metade dos inquiridos se afirme como tal nestes inquéritos que foram realizados no anonimato.

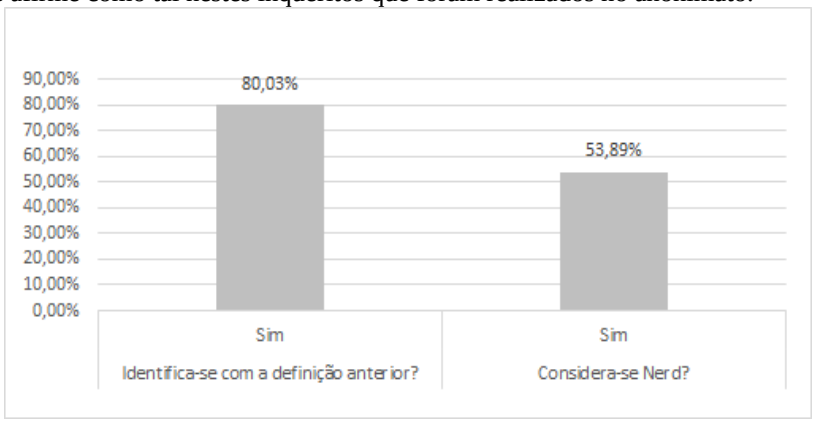


Figura 3: Representação de todos os fãs de Cultura Pop que se identificam com a definição *Nerd* e que assumem considerar-se *Nerds*
Fonte: Questionário *Let's Talk Nerdy*

Na fundamentação teórica concluiu-se que o termo *Geek*, apesar de ser sinónimo de *Nerd*, está mais popularizado e por isso, aparenta ser socialmente melhor aceite entre os membros. Mas qual o impacto destas duas palavras na autoidentificação do *Nerd*, tendo em conta a amostra?

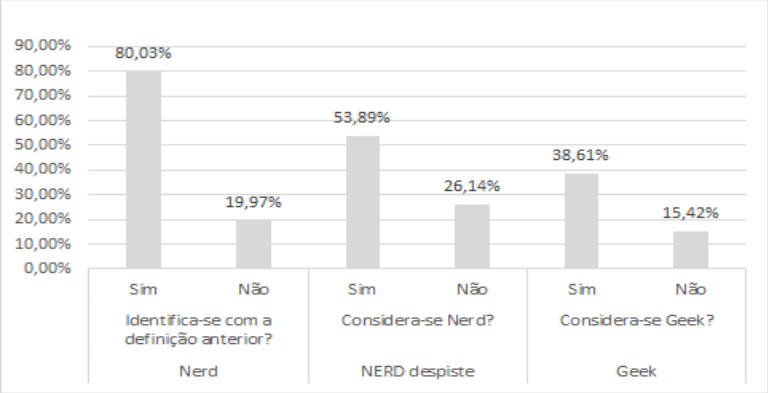



Figura 4: Identificação de todos os fãs de Cultura Pop que se identificam com a definição Nerd e que se consideram simultaneamente *Nerds* e *Geeks*
Fonte: Questionário *Let's Talk Nerdy*

Considerando os fãs de Cultura Pop, realça-se nesta análise que para 80% de *Nerds* que se identificam com a definição, 54% assume ser *Nerd* sem preconceito, mas 39% considera-se *Geek* em simultâneo. Não demostrando nenhuma preferência entre os dois.

Outros aspetos relevantes:

Os indivíduos que não se identificam com a definição e consideram-se apenas *Nerd* correspondem a 2%.

Os que se consideram apenas *Geek* correspondem a 5% da amostra.

No total da amostra inicial de 951 indivíduos, 30% não respondeu positivamente a estas 4 primeiras questões de identificação, dos quais 22% foram excluídos na primeira triagem por não serem fãs de Cultura Pop.

O segundo aspeto a ter em conta nesta análise assenta no grau de importância que as variáveis gerais do processo de compra têm para o *Nerd*, tendo em conta os produtos identificados como mais relevantes do universo da Cultura Pop e que os indivíduos afirmam possuir e reconhecer elevado valor.

Para esta análise específica foram considerados apenas os fãs de Cultura Pop e os indivíduos que se identificam como *Nerd*, o que por sua vez corresponde à amostra identificada anteriormente de 597 respondentes.

As perguntas do questionário *Let's talk Nerdy* analisadas neste ponto são:

1. O seu colecionável/*gadget* mais precioso pertence a que categoria? *
Pode ser "precioso" pelo valor emocional que lhe confere, refere-se àquele item que não trocaria por nada. *(Marcar apenas uma opção)*

Tabela 1: Questão 9

| | |
|---|---|
| | BD |
| | Livros |
| | Música |
| | *Merchandise* de cinema ou séries |
| | Jogos de tabuleiro |
| | Vídeojogos |
| | Figuras colecionáveis |
| | Memorabilia |
| | *Gadgets* |

| | |
|---|---|
| | Outros brinquedos |
| | Não tenho! |

Fonte: Questionário *Let's Talk Nerdy.*

2. Qual a importância de cada um dos seguintes fatores ao adquirir um colecionável /*gadget*?
Responda numa escala de 1 a 5 em que 1- Nada Importante e 5- Muito importante (análise do comportamento de compra relativamente ao que valoriza na compra de bens). *Marcar apenas uma oval por linha*.

Tabela 2: Questão 11

| | 1- Nada importante | 2- Pouco importante | 3- Indiferente | 4-Importante | 5- Muito importante |
|---|---|---|---|---|---|
| Exclusividade | | | | | |
| Garantia de | | | | | |
| autenticidade | | | | | |
| Atualidade | | | | | |
| Preço | | | | | |
| Utilidade | | | | | |
| Origem do produto | | | | | |
| Embalagem/conjunto | | | | | |
| de envio | | | | | |
| Tempo de espera | | | | | |

Fonte: Questionário *Let's Talk Nerdy.*

Dos 10 produtos indicados na Tabela 1, apenas serão analisados os que obtiveram resultados mais relevantes, por se considerar que a maioria dos respondentes tem um sentimento de pertença mais significativo com estes itens e por isso, representam o foco de interesse de consumo para estes indivíduos.

**Livros**:

A destacar neste segmento os 20% de inquiridos que afirmam que o seu colecionável mais precioso está inserido na categoria de "Livros" e revelam ainda que a variável a que dão mais importância no momento da compra é o preço, seguido pelo tempo de espera para receber o item. Menos relevante, mas com algum peso para este segmento, é o facto das variáveis atualidade e utilidade terem nível elevado de "indiferença" e a variável garantia de autenticidade ser apontada como a "menos importante" para os *Nerds* aficionados por livros.

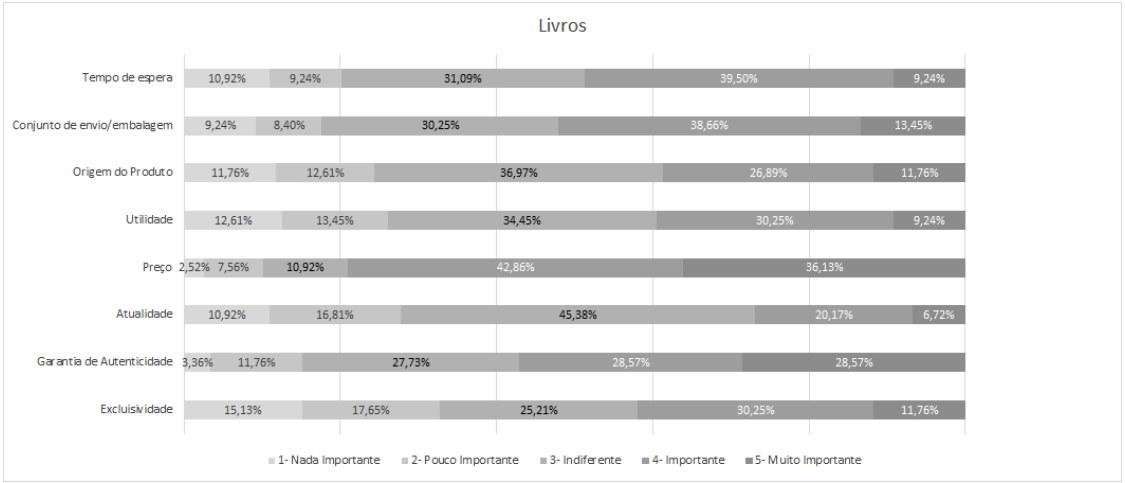



Figura 5: Estudo de determinantes de compra do segmento de produto Livros
Fonte: Questionário *Let's Talk Nerdy*

***Merchandise* de Cinema ou Séries:**

Imediatamente a seguir aos livros, o *merchandise*, representa 19% dos itens mais adquiridos pelos *Nerds* fãs de Cultura Pop. Este segmento apresenta também a maior consistência nas respostas tendo em conta as variáveis de compra previamente estabelecidas. Destaca-se aqui a sensibilidade ao preço, sendo que 75% dos inquiridos menospreza o preço estando repartido entre "indiferente" (48%) "pouco importante" (14%) e "nada importante" (14%).

A exclusividade tem um peso de 54% no conjunto das opções positivas da escala, "importante" (28%) e "pouco importante" (27%), por contraponto a 35% que revela ser-lhe "indiferente". Ressalvam-se ainda as variáveis atualidade, utilidade e origem do produto como sendo "importantes" para a tomada de decisão de compra. O desinteresse é mais marcante em relação ao tempo de espera, corroborado por 52,59% dos inquiridos que revelam ser "pouco importante" o tempo em que irão esperar para receber o seu item.

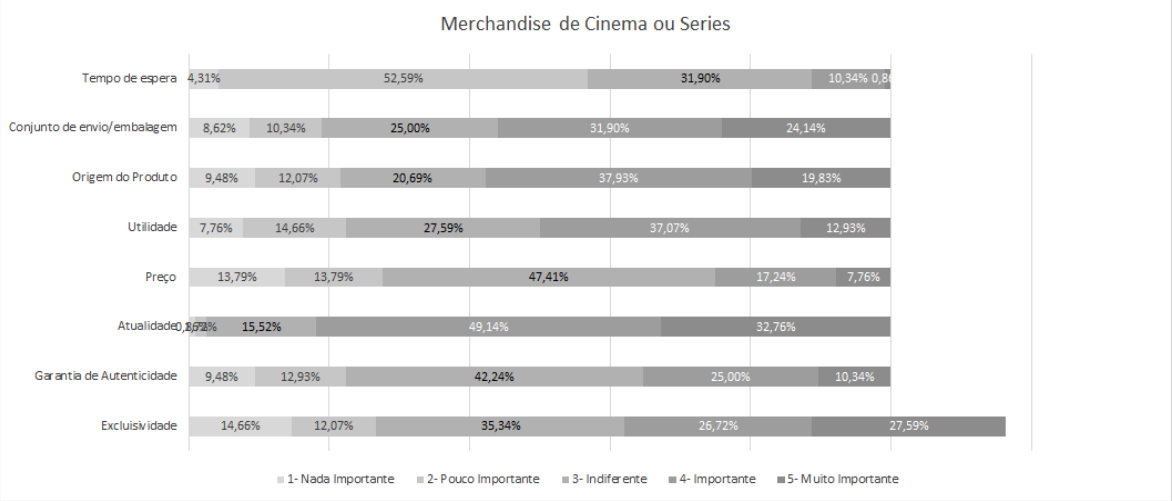



Figura 6: Estudo de determinantes de compra do segmento de produto *Merchandise* de Cinema e Séries
Fonte: Questionário *Let's Talk Nerdy*

**Videojogos:**

Apesar de estarem presentes no dia-a-dia de qualquer *Nerd* ou *Geek*, estes demonstram um fraco envolvimento com este segmento de produto, pois apenas 15% dos inquiridos afirma que o seu colecionável mais precioso está nesta categoria.

As oito variáveis de compra ocupam níveis de importância positivos entre os 33% e os 46%, correspondendo respetivamente à determinante atualidade e à garantia de autenticidade. No mesmo nível da atualidade está a utilidade, que para este segmento de produtos ocupa uma posição mais relevante.

A variável com mais expressão relativamente ao nível de importância de compra de produtos relacionados com videojogos é o preço.

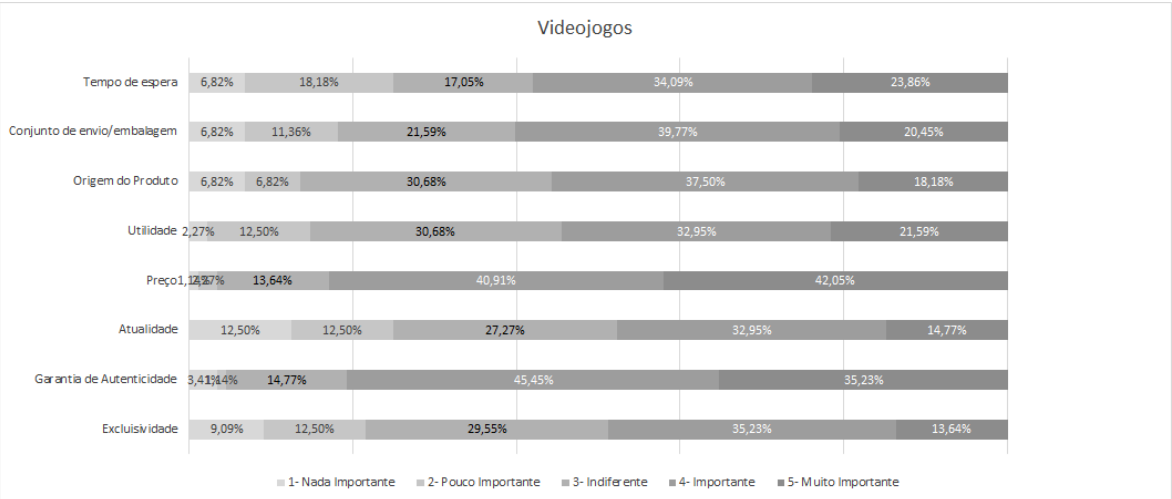



Figura 7: Estudo de determinantes de compra do segmento de produto Videojogos
Fonte: Questionário *Let's Talk Nerdy*

**Figuras Colecionáveis:**

Pela oferta desta categoria de produtos no mercado atual e pelos esforços observados pelo marketing do segmento para tornar este item como um "*must have*" seria de esperar que os respondentes lhe conferissem um lugar de destaque no lado da procura. No entanto, o segmento representa apenas 11% dos itens a que os consumidores atribuem maior valor percebido.

Aqui a garantia de autenticidade revela-se determinante, representando 46% das opções dos inquiridos quanto ao seu grau de importância, seguindo-se o conjunto de envio/embalagem e o preço, classificados como "importantes" com 49% e 48% respetivamente.

A classificação de "indiferente", com um peso de 31% na variável atualidade, é coerente com a natureza colecionável do bem. Esta natureza colecionável do bem é corroborada pelos resultados da variável exclusividade que para 48% dos inquiridos é considerada "importante" ou "muito importante" com valores de 34% e 14% respetivamente.

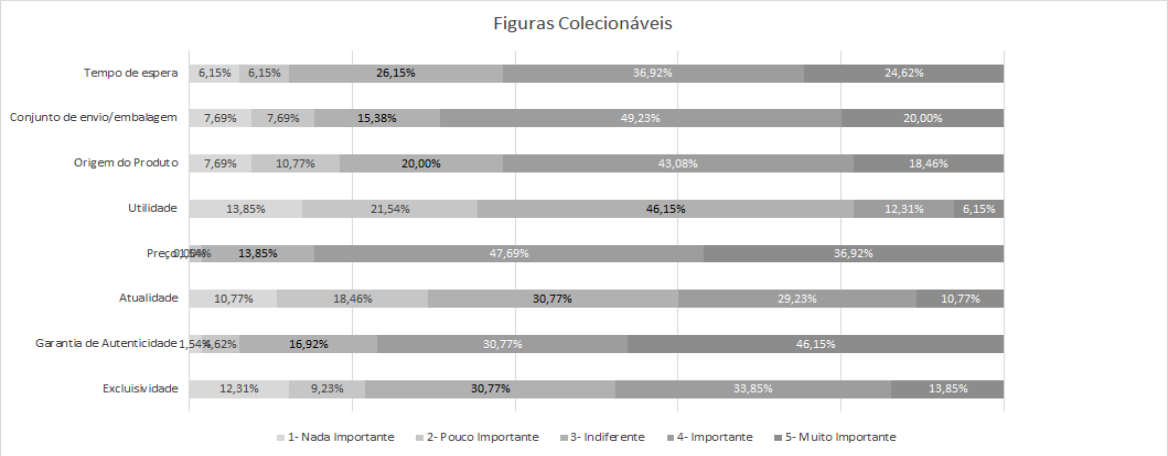



Figura 8: Estudo de determinantes de compra do segmento de produto Figuras Colecionáveis
Fonte: Questionário *Let's Talk Nerdy*

## 5. CONCLUSÃO

Este estudo conclui que o consumidor *Nerd* é um comprador versátil, independente, não preditivo e com interesses alargados a vários segmentos de mercado ligados à Cultura Pop, que se manifestam desde o cinema, à tecnologia, à música ou à escrita. Desde meados do século XX que este mercado teve um efeito de crescimento massivo e que não mostra sinais de abrandamento, contribuindo para a educação cultural das gerações envolvidas. O jovem usa os meios da atualidade para atuar e influenciar o mercado e a própria subcultura, usando os pontos fortes que lhe são frequentemente atribuídos, a capacidade de adquirir informação e a razão de compra simbólica.

Com os resultados desta amostra (951 inquiridos), é possível ter uma ideia da influência que este mercado tem também a nível global e qual a sua vasta rede de atuação em países mais desenvolvidos economicamente, em que a oferta/procura de produtos chega a indivíduos de diferentes classes sociais, faixas etárias e diferentes níveis de rendimento. Em suma, qualquer fã de Cultura Pop é um potencial consumidor de produtos do universo *Nerd*, verificando-se um impacto residual da associação negativa ao termo por contraponto da normalização e aceitação, quer da palavra *Nerd*, quer da palavra *Geek*. Com a ascensão da subcultura ao *mainstream*, o aparecimento de aspirantes que tentam forçar a sua entrada no grupo aumenta, constituindo uma oportunidade comercial para as empresas do sector.

Os produtos complementares a filmes e séries indicados na Tabela 1, como *Merchandise* de Cinema e Séries aparecem em segundo lugar nos produtos de grande envolvimento, imediatamente a seguir aos livros, que assim como os filmes e as séries são responsáveis pela criação do imaginário que sustenta toda a cultura e permite a autoidentificação simbólica, que gera o consumo deste tipo de bens. Outra consideração importante é que os bens relacionados com o segmento videojogos, não são vistos pelo consumidor como colecionáveis, mas como gadgets de entretinimento, onde a utilidade assume uma posição relevante para efetivar a compra.
Ao contrário da tendência esperada, após a análise teórica do comportamento do consumidor *Nerd*, este apresenta uma sensibilidade ao preço moderada, ou seja, esta variável impõe-se como "importante" para a maior parte dos produtos avaliados. Assim, conclui-se que o *Nerd*, não ignora o preço na tomada de decisão de compra e é mais facilmente envolvido com produtos que propiciem relações de longa duração, ligados ao

imaginário da própria subcultura, corroborando com a análise empírica os constructos teóricos apresentados anteriormente.

Na dissertação em que se enquadra este artigo a análise estende-se a todo o comportamento de compra do *Nerd*, com vista a traçar o perfil deste consumidor.

## REFERÊNCIAS


Allison, A. (2006). *Millennial Monsters: Japanese Toys and the Global Imagination.* San Diego: University of California Press.

Anderegg, D. (2007). *Nerds: Who They Are and Why We Need More of Them.* USA: Tarcher.

Anderson, C. (2006). *Cauda Longa.* Rio de Janeiro: Elsevier.

Bancaleiro, C. (26 de Fevereiro de 2010). *ípsilon*. Obtido de Publico: https://www.publico.pt/2010/02/26/culturaipsilon/noticia/primeira-bd-de-batman-vendida-por-mais-de-um-milhao-de-dolares-1424598

Bathelot, B. (2017). *définition-marketing- Le enciclioédie du marketing*. Obtido de Le enciclioédie du marketing: http://www.definitions-marketing.com/defenition/experience-client

Bauman, Z. (2003). Da igualdade ao multiculturalismo. Em Z. Bauman, *Comunidade-a busca por segurança no mundo atual* (pp. 25-36; 80-36). Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor Ltda.

Bearden, W. &. (1982). Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decisions. *Journal of Consumer Research. 9*, 94-183.

Blackwell et al., R. (2007). Consumer Behavior. Em P. &. Roger & Miniard, *Consumer Behavior* (p. 292; 302; 316). Ohio, USA: Mason.

Bourdieu, P. (2004). Ethnography. *Colonial Rule and Cultural Sabir*, 130-86.

Bourne, F. (1957). Group influence in marketing and public relations. *Likert, R. and Hayes,S.P. (Eds.). Some Applications of Behavioral Research*, 54-135.

Canclini, N. G. (1997). *Consumidores_e_Cidadaos- Conflitos Multiculturais da Globalização.* Rio de Janeiro: UFRJ.

Cardoso, A. A. (2009). Porque é que os consumidores compram? Em A. A. Cardoso, *O Comportamento do Consumidor* (pp. 27-57). Lisboa: Lidel.

Cova, B. (2002). *Tribal Marketing: The Tribalisation of Society and Its Impact On the Conduct of Marketing.* Obtido de Visionary Marketing: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.197.4917&rep=rep1&type=pdf

Ford & Ellis, J. D. (1980). A Reexamination of Group Influence on Member Brand Preference. *Sage Journals- Journal of Marketing Research, 17*, 125-132.

Galvão, D. P. (2009). Os nerds ganham poder e invadem a TV. *Revista científica Intr@ciência Guarujá, 1*, 34-41.

HALL, S. ( 1999.). *A identidade cultural na pós-modernidade.*

Hirschman, E. (1982). Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *The Journal of Marketing, 46*, 92-101. http://dx.doi.org/10.2307/1251707.

Kendall, L. S. (1999). Nerd nation: Images of nerds in popular culture. *International Journal of Cultural Studies*, 260-283.

Kotler, P. (1998). *Administração e Marketing.* São Paulo: Atlas.

Lacombe, A. C. (2012). O mundo é dos nerds: a representação midiática dos jovens deslocados no Brasil. *Revista Anagrama, 5(4)*, 24-36. Obtido de http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/anagrama/article/view/8064/7493

Maffesoli. (1997). O tempo das tribos. Em Maffesoli, *O tempo das tribos* (p. 232). Rio de Janeiro: ForenseUniversitária.

Maffesoli, M. (1998). Elogio da razão sensível. Em M. Maffesoli, *Elogio da razão sensível.* (pp. 52-64). Rio de Janeiro.

Mcarthur, J. A. (2009). Digital Subculture: A Geek meaning of style. *Journal of Communication Inquiry*, 208-223.

Mowen, & Minor, J. C. (2003). *Comportamento do consumidor.* São Paulo: Prentice Hall.

Mowen, J. a. (1998). *Consumer Behavior.* Upper Saddle River: Prentice-Hall, Inc.

Mowen, J. C. (2003). *Comportamento do consumidor.* São Paulo:: Prentice Hall.

Nugent, B. (2008). *American Nerd: The Story of My People.* USA: Scribner.

Paiva, R. (1998). *O espírito comum: comunidade, mídia e globalismo.* Petrópolis: Vozes.

Pereira, C. (2008). A redenção dos nerds. *Revista Veja*, 102-105.

Silva, S. M. (2015). *Evolução da Identidade, Estereótipo e Imagem Midiática da Tribo Urbana dos Nerds*. 2-11.

Slater, J. (2001). Collecting Brand Loyalty: A Comparative Analysis of How Coca-Cola and Hallmark Use Collecting Behavior To Enhance Brand Loyalty. *Advances en Consumer Reasearch, 28*, 362-369.

Solomon, M. R. (2006). *Cosumer Behaviour an European Prespective* . São Paulo: Prentice Hall.

Tauber, E. (1972 ). Marketing Notes and Communications: Why Do People Shop? *Journal of Marketing, American Marketing Association*, 46-49.

Thaler, R. (1980). Toward a Positive Theory of Consumer Choise. *Journal of Economic Behavior and Organization, l*, 39-60.

Tocci, J. (2007). *The Well-Dressed Geek: Media Appropriation and Subcultural Styl*e.

Tocci, J. (2009). *Geek Cultures: Media and Identity in the Digital Age.* Pennsylvania, USA: Publicly Accessible Penn Dissertations 953.

Watson, A. (27 de Setembro de 2019). *Statiata Media & Advertising - Radio, TV & Film*. Obtido de www.statista.com: https://www.statista.com/statistics/311356/star-wars-production-costs-box-office-revenue/

Williams, R. (1989). *Culture of Televisual Flow.*

Woo, B. M. (2012). *Nerds!: Cultural Practices and Community-Making in a Subcultural Scene.* Burnaby, Canada: Simon Fraser University.

# ANTECEDENTES DAS INTENÇÕES DE *CHURN* NO SETOR DAS TELECOMUNICAÇÕES FIXAS EM PORTUGAL

Gonçalo Correia, goncalocscorreia@gmail.com, Faculty of Economics, University of Coimbra
Pedro Torres, pedro.torres@uc.pt, CeBER and Faculty of Economics, University of Coimbra
Mário Augusto, maugusto@fe.uc.pt, CeBER and Faculty of Economics, University of Coimbra

**RESUMO**: Este estudo teve como objetivo identificar os constructos que mitigam a intenção de *churn* no sector das telecomunicações fixas em Portugal, bem como as relações entre os mesmos. Para esse efeito foi formulado um modelo que inclui a imagem corporativa, a qualidade global do serviço, a satisfação do consumidor, a identificação do consumidor com a marca. O efeito da identificação com a marca na intenção de *churn* ainda não é completamente claro na literatura, o que justifica a sua inclusão, sendo que a importância da identificação é cada vez mais reconhecida. Os resultados obtidos permitem aos gestores adotar uma abordagem de prevenção do *churn*, em vez de uma abordagem focada na previsão do *churn*. O estudo tem várias implicações teóricas e práticas. É de salientar a importância da imagem corporativa, mas também o papel dos mediadores, sendo que o efeito da satisfação é mais importante do que o da identificação.

**PALAVRAS-CHAVE**: *Churn*, Telecomunicações fixas, Satisfação do consumidor, Identificação do consumidor com a marca, Imagem corporativa.

**ABSTRACT**: The objective of this study is to identify the constructs that can mitigate the intention to churn in the fixed telecommunications sector in Portugal and the relations among them. A conceptual model was formulated that included the corporate image, the global quality of the service, the customer satisfaction, the consumer-brand identification. The effect of the identification with the brand on the intention to churn is not completely clear in the literature. Thus, its inclusion is justified. The importance of identification has been recognized. The obtained results enable managers to approach intentions to churn in a preventive war, rather than focusing on its forecast. The study has several theoretical and practical implications. The study emphasizes the importance of corporate image, but it also highlights the role of the mediators. The results suggest that the effect of satisfaction is more important than the effect of identification.

**KEYWORDS**: Churn, Fixed telecommunications, Customer satisfaction, Consumer-brand identification, Corporate image.

## 1. INTRODUÇÃO

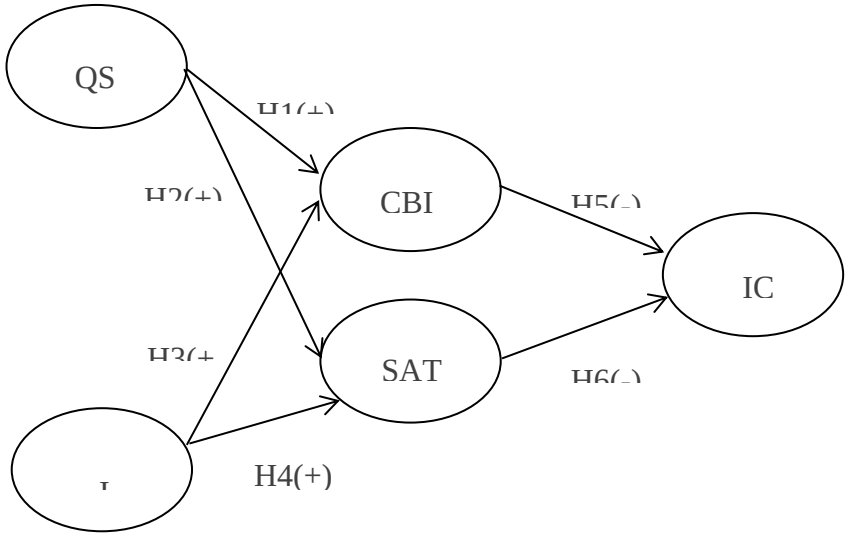
Este estudo tem como tema os antecedentes das intenções de *churn* no setor das telecomunicações fixas em Portugal, sendo que o *churn* consiste no ato de infidelidade de um consumidor, quando este muda o seu atual fornecedor em favor de uma empresa concorrente. A investigação será aplicada ao setor das telecomunicações fixas em Portugal, sendo este um dos setores mais importantes para os consumidores portugueses. Este sector tem apresentado um enorme crescimento desde 2004, mas, segundo dados da ANACOM, entidade que regula as telecomunicações em Portugal, tem vindo a dar sinais de abrandamento nos últimos anos. Os serviços oferecidos por este setor são usados por milhões de portugueses todos os dias. Deste modo, não é surpresa que segundo dados da ANACOM, no final de 2017, 9,2 em cada 10 famílias dispõe de um pacote de serviços de telecomunicações fixas. Além disso, trata-se de um modelo de negócios à base de subscrições, que tem apresentado um grande crescimento económico. No último relatório disponibilizado pela ANACOM, o barómetro de telecomunicações da Marktest, indica que em 2017 aproximadamente 28,7% dos consumidores apresentam intenções de mudar ou estão indecisos quanto à permanência na mesma operadora. O *churn* é um tema relevante nas telecomunicações. De facto, o custo de reter um cliente atual é consideravelmente inferior ao de conquistar um novo (e.g., Syam & Hess, 2006).

Em relação às investigações aplicadas a contextos semelhantes, a presente investigação diferencia-se destas por um conjunto de fatores. Em primeiro lugar, as investigações aplicadas ao *churn* por norma não fazem uso de informação direta do consumidor, nomeadamente, a recolha da opinião do consumidor através de questionários. Sendo habitual o uso de dados fornecidos pelas operadoras. Esta é a abordagem mais frequente em estudos aplicados ao setor em Portugal ou por investigadores portugueses aplicados a outros mercados. Além disso, estes estudos focam-se essencialmente na previsão e identificação de clientes que irão praticar *churn*, e não nas causas que os levam a abandonar a operadora. Em segundo lugar, no contexto da literatura internacional, embora haja uma maior atenção em recolher dados diretos ao consumidor através do uso de questionários. Estas investigações focam-se essencialmente em outras variáveis abordadas na gestão de clientes, tais como a lealdade do consumidor (e.g., Kim et al., 2018; Kim et al., 2016; Karjaluoto et al., 2012; Amin et al., 2012; Liu et al., 2011) na retenção do consumidor (e.g., Ruiz, 2017) e nas intenções de mudança (e.g., Calvo-Porral & Manguin, 2015a; Calvo-Porral & Manguin, 2015b; Calvo-Porral et al., 2017). Além disso, outro elemento diferenciador desta investigação é o facto de esta ser aplicada ao setor das telecomunicações fixas, sendo que os estudos mencionados anteriormente focam-se sobretudo nas telecomunicações móveis.

Assim, com o objetivo de identificar os antecedentes das intenções de *churn*, foi analisado o papel das seguintes variáveis: a Qualidade Global do Serviço (QS), a Imagem Corporativa (I), a Satisfação do Consumidor (SAT), as Intenções de *Churn* (IC) e a Identificação do Consumidor com a Marca (CBI). Esta última, a identificação do consumidor com a marca, irá representar a identificação do consumidor com a operadora, sendo que esta variável acrescenta mais um elemento de diferenciação ao presente estudo, uma vez que, tanto quanto é do meu conhecimento, ainda não foi aplicada ao setor das telecomunicações fixas.

## 2. MODELO CONCETUAL E HIPÓTESES

Nesta secção é apresentado o quadro teórico e as correspondentes hipóteses. Neste estudo é analisado como a QS e a I impactam a IC, por via do CBI e da SAT, tendo estes dois o papel de mediadores. Como será desenvolvido mais à frente, tanto quanto é do meu conhecimento, com base na pesquisa realizada, a SAT, I e QS são variáveis frequentemente analisadas em investigações sobre a gestão de clientes no setor das telecomunicações. O CBI foi introduzido no modelo porque tem vindo a ser cada vez mais importante para explicar a relação entre o consumidor e a marca. De modo a servir como um guia para o artigo, o modelo concetual está representado na Figura 1.




**Legenda: QS** = Qualidade global do serviço; **I** = Imagem corporativa; **CBI** = Identificação do consumidor com a marca; **SAT** = Satisfação do consumidor; **IC** = Intenções de *churn*.

Figura 1: Modelo concetual

O *churn* constitui um desafio para qualquer operadora e tem consequências nefastas nomeadamente pode causar perdas de receitas correntes e futuras, custos de marketing acrescidos no processo de conquistar novos clientes, e também pode prejudica a imagem da marca (Ahn et al., 2006; Qian et al., 2006). Manero (2008) acrescenta que altas taxas de *churn* impedem operadoras de praticar um preço *premium*, levando a um decréscimo da lucratividade. Assim, importa compreender os seus antecedentes.

## 2.1. ANTECEDENTES DAS INTENÇÕES DE CHURN

A qualidade global do serviço, ou qualidade de serviço é atualmente reconhecido como uma das mais importantes variáveis a serem estudadas na área do marketing de serviços (e.g., Aagja & Garg, 2010; Qin et al., 2019; Samen et al., 2013; Shabbir et al., 2016). Esta corresponde aos juízos dos consumidores acerca da excelência ou superioridade de um serviço (Zeithaml & Bitner, 1996). A literatura desenvolvida nos últimos anos no âmbito da qualidade do serviço tem apontado inúmeras consequências desta variável, sendo que empresas com uma oferta baseada em serviços têm o seu sucesso em grande parte dependente de melhorias na qualidade deste (Coetzee et al., 2013; Thaichon et al., 2014). Além disso, uma melhoria da qualidade pode igualmente levar a uma maior performance competitiva da empresa (Rosen et al., 2003; Javadein et al., 2008), e leva à satisfação e lealdade do consumidor e compras repetidas (Coetzee et al., 2013).

Weiwei (2007) define imagem corporativa como a reação do consumidor a um conjunto de ideias, crenças, e impressões percebidas pelo público de uma determinada organização. Segundo Giovanis et al. (2014) a imagem corporativa é formada através de um conjunto de impressões psicológicas que mudam continuamente, consoante as circunstâncias da organização, a sua performance, cobertura mediática, entre outras. A imagem corporativa constitui um fator importante no estabelecimento e manutenção da lealdade do consumidor (e.g., Raj, 1985). A literatura também refere que a mesma influencia a retenção dos clientes (e.g., Ball et al., 2006; Nguyen & Leblanc, 2001), pode levar a um maior volume de vendas, atrai investidores e reduz os efeitos negativos das ações dos concorrentes (Kim & Lee, 2010).

## 2.2. MEDIADORES

O CBI tem como origem o conceito de identificação desenvolvido na área da psicologia social, mais concretamente através da teoria da identidade social (Tajfel & Turner, 1979). Esta teoria defende que o autoconceito de uma pessoa consiste na sua identidade pessoal e na sua identidade social, e que as pessoas fazem uso das suas ligações com grupos sociais e organizações, de modo a definir os seus próprios autoconceitos. O CBI corresponde ao estado psicológico do consumidor, em termos de perceber, sentir e valorizar o seu sentimento de pertença a uma marca (Lam et al., 2012). Numa análise aos estudos do CBI nos últimos anos e as suas consequências, este é considerado um catalisador do sucesso do marketing da organização (Bhattacharya & Sen, 2003), uma vez que a identificação pode ter efeitos duradouros no comportamento do consumidor (Stokburger-Sauer et al., 2012). A identificação potencia o desenvolvimento das relações de longo prazo entre a marca e o consumidor (Boenigk & Helmig, 2013) e tem sido considerada um determinante da lealdade à marca (e.g., Homburg et al., 2009; Stokburger-Sauer et al., 2012; Haumann et al., 2014).

A satisfação do consumidor corresponde ao sentimento que resulta da comparação que o consumidor faz, entre o desempenho ou resultado obtido de um determinado produto ou serviço, e o resultado que o consumidor esperava (Kotler & Keller, 2006; Chen & Wang, 2009). A satisfação do consumidor tem inúmeros benefícios para qualquer organização. Segundo Thangeda & Majhi (2014) a satisfação permite o desenvolvimento da lealdade do consumidor. Também é muitas vezes considerada como um catalisador para intenções de recompra (e.g., Liao et al., 2009). Além disso, Fornell (1992) considera que a satisfação diminui a sensibilidade ao preço do consumidor, reduz custos operacionais, melhora a eficácia da publicidade e aumenta a reputação da organização.

## 2.3. DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

Além de todos os fatores acima mencionados é igualmente importante perceber qual a relação entre a qualidade global do serviço e o CBI. No entanto, são praticamente inexistentes os estudos que relacionam ambas as variáveis (Arikan & Günner, 2013). Num estudo realizado por Swimberghe e Wooldridge (2014) os autores argumentam que consumidores que tenham perceções favoráveis de elementos de uma determinada entidade mais facilmente se irão identificar com esta, e o mesmo raciocínio pode ser aplicado a consumidores que percecionam uma maior qualidade de serviço, que irão identificar-se mais facilmente com a marca. He e Li (2011) estabelecem uma relação entre a qualidade e a identificação pelo facto da qualidade do serviço se puder tornar numa associação à marca, o que fará esta se torne mais atraente, sendo que, consequentemente, a atratividade poderá levar a uma maior identificação com a marca (Bhattacharya et al., 2005). Além disso, no estudo realizado por Zhao et al. (2016) os autores estabelecem que quando o consumidor recebe uma alta qualidade de serviço, este pode perceber esta qualidade, como suporte, atenção dedicada e também um alto

nível de respeito. Estes fatores são capazes de levar o consumidor a identificar-se com a marca. Assim, é possível estabelecer a seguinte hipótese:

**H1 -** A qualidade global do serviço tem um impacto positivo na identificação do consumidor com a marca.

Além do CBI, vários investigadores apontam para uma relação entre a qualidade do serviço e a satisfação do consumidor, segundo Zeithaml et al. (1996) a perceção por parte do consumidor da qualidade de serviço é o principal fator para prever a satisfação. Esta relação pode ser explicada pelo *expectancy disconfirmation paradigma*. Quando um produto ou serviço ultrapassa as expetativas ao oferecer uma qualidade superior, o que leva à satisfação, está a desconfirmar positivamente a expetativa do consumidor, ou seja, faz com que o consumidor seja surpreendido pela positiva (Quoquab et al., 2018). Um estudo realizado por Kim et al. (2004) no mercado de telecomunicações móveis na Coreia do Sul, os resultados sugerem que um aumento da qualidade do serviço afeta positivamente a satisfação do consumidor. Esta mesma relação está presente no mercado de mensagens instantâneas na China (Deng et al., 2010) e no mercado de telemóveis nos Estados Unidos (Shin & Kim, 2008). Assim, é possível formular a seguinte hipótese:

**H2.** A qualidade global do serviço tem um impacto positivo na satisfação do consumidor.

Em termos do impacto da imagem corporativa no CBI, esta relação não tem recebido muita atenção na literatura, sendo escassos os estudos que relacionam o conceito da imagem e identificação. Uma empresa com uma boa imagem tende a ter mais prestígio e notoriedade algo que fará com que os consumidores tenham uma maior propensão a criar uma relação com a marca. Além disso, no estudo de Moon (2007) aplicado a grandes empresas na Coreia do Sul, o autor sugere que a imagem corporativa influencia positivamente e diretamente a identificação entre o consumidor e a empresa (CCI). Assim, é possível estabelecer a seguinte hipótese:

**H3.** A imagem corporativa tem um impacto positivo na identificação do consumidor com a marca.

Em relação ao efeito da imagem corporativa na satisfação do consumidor, Andreassen e Lindestad (1998) defendem que a imagem tem um efeito de filtro que afeta o processo de avaliação da satisfação. Ou seja, a imagem cria uma auréola na perceção da satisfação por parte do consumidor, fazendo assim com que este tenha uma maior predisposição para se sentir mais satisfeito. A literatura estabelece uma relação positiva entre a imagem corporativa e a satisfação do consumidor, uma vez que a primeira molda as expetativas dos consumidores, mesmo antes de estes experimentarem o produto/serviço, sendo que a satisfação é medida com base no cumprimento ou não destas expetativas (e.g., Bigne et al., 2001; Zins, 2001). O impacto da imagem corporativa na satisfação do consumidor foi corroborado no mercado de *smartphones* na Coreia do Sul (Kim et al., 2016), no mercado das telecomunicações móveis na China (Lai et al., 2009) e no mercado das telecomunicações em Espanha (Calvo-Porral & Manguin, 2015a; Calvo-Porral & Manguin, 2015b; Calvo-Porral et al., 2017). Assim, é possível estabelecer a seguinte hipótese:

**H4.** A imagem corporativa tem um impacto positivo na satisfação do consumidor.

A relação entre o CBI e o IC não tem recebido muita atenção na literatura, sendo necessário analisar relações entre variáveis equiparáveis. No estudo realizado por Currás-Pérez et al. (2009) é sugerido que o CBI afeta positivamente as intenções de compra. Este impacto pode ser justificado pelo modelo "pensar-sentir-fazer", ou seja, quando o consumidor é influenciado pela identificação, esta tem um impacto na atitude em relação à marca, que consequentemente influencia o comportamento do consumidor, nomeadamente através de intenções de compra (e.g., Madrigal, 2001). Estudos anteriores sugerem que o CBI tem um efeito negativo nas intenções de mudança, prevenindo assim os consumidores de mudar de marca (Sotkburger-Sauer et al., 2012; Lam et al., 2010). Assim, é possível formular a seguinte hipótese:

**H5.** A identificação do consumidor com a marca tem um impacto negativo nas intenções de *churn*.

Não há muita literatura que aborde a relação entre a qualidade do serviço e o CBI. Porém, já foi demonstrado que a qualidade do serviço tem um efeito indireto e positivo nas intenções de participação com o micro-blog da marca, através da identificação com o micro-blog (Zhao et al., 2016). As intenções de participação podem ser consideradas como um desejo de manter o vínculo entre o consumidor e o micro-blog, enquanto, as intenções de *churn* traduzem um desejo de terminar um determinado vínculo. Uma relação similar está presente no estudo realizado por He & Li (2011), em que é sugerido um efeito indireto da qualidade do serviço na lealdade à marca através da identificação com a marca e da satisfação do consumidor. Assim, é

possível colocar a hipótese de mediação e considerar que o impacto da qualidade do serviço nas intenções de *churn* é mediado pelo CBI. Além da relação entre a qualidade global do serviço, CBI e intenções de *churn*, é pertinente analisar se o mesmo tipo de relação, nomeadamente o efeito mediador do CBI. Considerando que existem evidências para o papel de mediação do CBI entre a qualidade global do serviço e intenções de *churn*, é possível teorizar que o mesmo efeito pode estar presente neste novo conjunto de variáveis.

A literatura também é escassa em relação ao impacto da SAT na IC. No entanto, estudos anteriores realizados no mercado de telecomunicações móveis em Espanha, estabelecem uma relação direta e negativa entre a satisfação do consumidor e as intenções de mudança (Calvo-Porral & Manguin, 2015a; Calvo-Porral & Manguin, 2015b; Calvo-Porral et al., 2017). Assim, é possível estabelecer a seguinte hipótese:

**H6.** A satisfação do consumidor tem um impacto negativo nas intenções de *churn*.

A literatura estabelece que a qualidade do serviço tem um impacto na relação entre a marca e o consumido. No entanto, muitos estudos sugerem que a não existe uma relação direta. No estudo realizado por Lehto et al. (2015) aplicado ao setor hoteleiro, a qualidade do serviço percebida não afeta diretamente as intenções de mudança. No estudo realizado por Quoquab et al. (2018) a qualidade do serviço também não afeta diretamente as intenções de mudança. Alguns estudos estabelecem uma relação indireta entre a qualidade do serviço e variáveis equiparáveis a intenções de *churn*, através da satisfação do consumidor (e.g., Calvo-Porral et al., 2017; Sari et al., 2018; Ofori et al., 2018; Hanks et al., 2017). No estudo realizado por Quoabab et al. (2018) a satisfação do consumidor tem um papel de mediador entre a qualidade do serviço e as intenções de mudança. Assim a satisfação do consumidor pode funcionar como um mediador entre ambas as variáveis. Além da qualidade do serviço, vários estudos apontam que a imagem corporativa impacta igualmente a relação entre a marca e o consumidor. No entanto, estudos anteriores sugerem que não existe uma relação direta entre a imagem corporativa e diversas variáveis que podem ser equiparadas a intenções de *churn*. Além disso, vários são os autores que apontam que o impacto da imagem corporativa na lealdade do consumidor é mediado pela satisfação do consumidor (e.g., Bloemer & De Ruyter, 1998; Hart & Rosenberger, 2004; Koo, 2003; McAlexander et al., 2003). Deste modo, pode-se propor que o impacto da imagem corporativa nas intenções de *churn* é mediado pela satisfação do consumidor.

## 3. METODOLOGIA

### 3.1. PROCESSO DE RECOLHA DE DADOS E AMOSTRA

A recolha de dados foi feita através de um questionário divulgado em papel de forma presencial na cidade de Coimbra e online através das redes sociais Facebook e LinkedIn. O questionário para além de incluir questões destinadas à caracterização sociodemográfica dos inqueridos, continha questões de escolha múltipla destinadas a medir os constructos presentes no modelo conceptual proposto. Para medir a "qualidade global do serviço" utilizou-se a escala de He & Li (2011). A "imagem corporativa" foi medida com base na escala utilizada por Kim et al. (2016). No que respeita às variáveis mediadoras "identificação do consumidor com a marca" e "satisfação do consumidor", foram utilizadas escalas adaptadas de Augusto e Torres (2018) e Kim et al. (2018), respetivamente. Por fim, o atributo "intenção de *churn*", foi medida utilizando a escala usada por Moser et al. (2018). Em todas as respostas de escolha múltipla utilizou-se uma escala do tipo Likert com sete pontos, em que 1 corresponde a *"*discordo totalmente" e 7 corresponde a *"*concordo totalmente*"*.

As escalas foram previamente traduzidas e adaptadas para o contexto das telecomunicações fixas. Após este processo, foi realizado um pré-teste, utilizando 10 indivíduos, de modo a identificar possíveis erros e assegurar que todas as perguntas eram compreensíveis e de fácil resposta. Com base no *feedback* obtido neste pré-teste, fizeram-se pequenos ajustes no questionário por forma a eliminar ambiguidades e a garantir que todas as perguntas fossem de fácil compreensão.

Dos questionários enviados obtiveram-se 256 respostas: 135 obtidas pelo questionário distribuído em suporte físico e 121 obtidas no canal online. Porém, pelo facto da primeira questão do questionário, cuja redação era a seguinte: "*Atualmente, tem na sua habitação algum serviço ou pacote de telecomunicações fixas, como televisão, telefone e/ou internet de uma operadora de telecomunicações? (MEO, NOS, Vodafone, etc.)"* ser uma pergunta filtro, 'sim' ou 'não', em que os inquiridos que respondessem 'não', não deviam responder ao resto do questionário, por este não lhes ser aplicável, 21 questionários foram eliminados pelo facto de terem

respondido ‘não’ e continuarem a responder ao mesmo, ficando-se com uma amostra final 235 respostas válidas.

Na Tabela 1apresenta-se uma síntese das características sociodemográficas dos inqueridos. A maioria dos inquiridos (59,6%), são do género masculino. Os inquiridos, na sua maioria, pertencem à facha etária dos 31-50 anos, 20,8% deles tinha menos de 31 anos e 29% mais de 50 anos. No que se refere ao distrito de residência, a maioria dos inqueridos (56,17%) reside no distrito de Coimbra, o que não constitui supressa dado que grande parte das respostas foram obtidas por um inquérito distribuído em suporte de papel na cidade de Coimbra. Para além de Coimbra, entre os distritos de residência dos inqueridos mais representativos, refira-se os distritos do Porto (9,36%), Leira (8,08%), Lisboa e Aveiro, com 5,96% cada.

Tabela 1: Características sociodemográficas da amostra

| **Critério** | **Frequência absoluta** | **%** | **Critério** | **Frequência absoluta** | **%** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Género** | | | **Distrito de residência** | | |
| Feminino | 95 | 40,4% | Aveiro | 14 | 5,96% |
| Masculino | 140 | 59,6% | Beja | 1 | 0,425% |
| *Total* | *235* | *100%* | Braga | 9 | 3,83% |
| **Idade** | | | Coimbra | 132 | 56,17% |
| < 20 | 4 | 1,7% | Évora | 1 | 0,425% |
| 20 – 30 | 45 | 19,1% | Faro | 11 | 4,68% |
| 31 – 40 | 55 | 23,4% | Funchal | 1 | 0,425% |
| 41 – 50 | 63 | 26,8% | Guarda | 1 | 0,425% |
| 51 – 60 | 37 | 15,8% | Leiria | 19 | 8,08% |
| 61 – 70 | 22 | 9,4% | Lisboa | 14 | 5,96% |
| 71 – 80 | 8 | 3,4% | Porto | 22 | 9,36% |
| Mais de 80 | 1 | 0,4% | Setúbal | 5 | 2,13% |
| *Total* | *235* | *100%* | Viana do Castelo | 3 | 1,28% |
| | | | Viseu | 2 | 0,85% |
| | | | *Total* | *235* | *100%* |

### 3.2. MÉTODO

O modelo proposto foi estimado e avaliado utilizando uma aplicação dos modelos de equações estruturais (MEE). Este tipo de modelos, na sua formulação mais geral, compreende duas componentes: componente de medida e componente estrutural. Estas duas componentes podem ser estimadas conjunta ou separadamente. Seguindo as sugestões de Anderson e Gerbing (1988), neste estudo seguiu-se um processo desestimação em duas etapas: primeiro estimou-se e avaliou-se o modelo de medida e depois a componente estrutural do modelo. Ambas as componentes do MEE completo foram estimadas utilizando o método de estimação da máxima verosimilhança e o *software* AMOS 25.0.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. MODELO DE MEDIDA

A estimação e avaliação do modelo de medida começou com uma análise aos dados de modo a identificar itens que demonstravam uma fraca correlação com os demais itens da mesma escala. Tendo por base esta análise foram removidos três itens: dois correspondentes a escala de partida para medir o atributo “satisfação do consumidor” e um eferente à escala de partida utilizada para medir a “identificação do consumidor com a marca. Após esta primeira análise, os itens pertencentes a uma mesma escala foram sujeitos a uma análise

fatorial exploratória para avaliar a sua unidimensionalidade. Percorridas estas etapas prévias, procedeu-se à estimação e avaliação do modelo medida global. Na Tabela 2 apresentam-se a estimativas estandardizadas dos parâmetros de quantificação, os *t-value* que lhe estão associados, o $R^2$ associado a cada equação de medida e os alguns dos indicadores mais utilizados para medir a qualidade de ajustamento global aos dados [Qui-quadrado ($\chi^2$), goodness of fit index (GFI), incremental fit index (IFI), Tucker-Lewis index (TLI), comparative fit index (CFI) e a root mean square error approximation (RMSEA)].

Tabela 2: Coeficientes estandardizados, *t-value* e $R^2$ do modelo de medida

| Constructo | Itens | Coef. estand. | *t-value* | $R^2$ |
|---|---|---|---|---|
| ***Qualidade global do Serviço*** | A minha operadora de uma forma geral, oferece um excelente serviço | 0.932 | --- | 0.869 |
| | Os serviços que a minha operadora oferece são de alta qualidade. | 0.930 | 24.12 | 0.865 |
| | A minha operadora oferece um serviço superior em todos os aspetos. | 0.806 | 17.41 | 0.649 |
| | *Fonte: He & Li (2011)* | | | |
| ***Imagem Corporativa*** | A minha operadora de telecomunicações é fiável. | 0.863 | --- | 0.744 |
| | A minha operadora de telecomunicações é inovadora e visionária. | 0.792 | 14.48 | 0.627 |
| | A minha operadora de telecomunicações acrescenta-me valor. | 0.729 | 12.81 | 0.532 |
| | *Fonte: Kim et al. (2016)* | | | |
| ***Identificação do consumidor com a marca*** | Esta marca representa quem eu sou. | 0.949 | --- | 0.900 |
| | Esta marca faz parte do meu entendimento de quem eu sou. | 0.959 | 29.20 | 0.919 |
| | Eu sinto-me ligado pessoalmente a esta marca. | 0.812 | 18.61 | 0.660 |
| | *Fonte: Augusto & Torres (2018)* | | | |
| ***Satisfação do consumidor*** | A minha escolha de utilizar os serviços da minha atual operadora foi acertada. | 0.851 | --- | 0.725 |
| | A minha atual operadora está perto da minha operadora ideal. | 0.899 | 18.98 | 0.808 |
| | A minha atual operadora vai de encontro ao que é desejado de uma operadora de telecomunicações. | 0.896 | 18.88 | 0.803 |
| | Estou encantado por usar o serviço da minha atual operadora. | 0.920 | 19.88 | 0.846 |
| | Estou interessado em usar o serviço da minha atual operadora. | 0.885 | 18.43 | 0.784 |
| | Usar o serviço da minha atual operadora faz-me sentir feliz. | 0.853 | 17.21 | 0.728 |
| | *Fonte: Kim et al. (2018)* | | | |
| ***Intenções de churn*** | Planeio mudar para outra operadora de telecomunicações. | 0.923 | --- | 0.852 |
| | Não tenciono continuar a ser cliente da minha atual operadora. | 0.858 | 19.56 | 0.736 |
| | No futuro próximo, tenciono realizar um contrato com outra operadora. | 0.927 | 23.15 | 0.859 |
| | *Fonte: Moser et al. (2018).* | | | |

***Indicadores de ajustamento global do modelo de medida:*** Qui-quadrado ($\chi 2$) = 264.12; *gl*= 125; goodness of fit index (GFI) = 0.892; normed fit index (NFI) = 0.940; incremental fit index (IFI) = 0.967; Tucker-Lewis index (TLI) = 0.960; comparative fit index (CFI) = 0.967, and root mean square error approximation (RMSEA) = 0.069.

Tendo presente os limiares sugeridos pela literatura (para uma síntese dessa literatura, vide, por exemplo, Lisboa, Augusto e Ferreira, 2012), para cada um dos indicadores utilizados para medir o ajustamento global aos dados, podemos concluir que o modelo se ajusta adequadamente. Olhando para os aspetos particulares do modelo, podemos constatar que as estimativas estandardizadas para os coeficientes de quantificação são todas maiores do que 0,50 e estatisticamente significativos ($p<0,01$), e, consequentemente, o $R^2$ associado a cada equação de medida excede o limiar de 0,20 recomendado por Hooper et al. (2008). Estes resultados permitem-nos concluir que cada um dos itens apresenta propriedades de medida aceitáveis dos atributos a que estão afetos.

Na Tabela 3 apresentam-se a matriz de correlações entre os constructos, os coeficientes alfa de Cronbach, o C*omposite Reliability* (CR) e as variâncias médias extraídas (VME). Os alfas de Cronbach situam-se todos acima do limiar 0,70 e os CR obtidos excedendo o limiar de 0,70 recomendado. Tais resultados permitem-nos concluir que as escalas são internamente consistentes (Fornell & Larcker, 1981). As VME também se situam acima do limiar de 0,50 sugerido por Fornell & Larcker (1981).

Tabela 3: Matriz de correlações, alfa de Cronbach, composite reliability e variância média extraída

| **Constructo** | $X_1$ | $X_2$ | $X_3$ | $X_4$ | $X_5$ | CR | VME |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Qualidade global do serviço ($X_1$) | **0.918** | | | | | 0.920 | 0.794 |
| Imagem corporativa ($X_2$) | 0.749 | **0.840** | | | | 0.838 | 0.634 |
| Identificação do consumidor com a marca ($X_3$) | 0,514 | 0.644 | **0.930** | | | 0.934 | 0.827 |
| Satisfação do consumidor **(**$X_4$**)** | 0,748 | 0,893 | 0,616 | **0.955** | | 0.956 | 0.782 |
| Intenções de *churn* **(**$X_5$**)** | -0.491 | -0.544 | -0.459 | -0.616 | **0.928** | 0.930 | 0.816 |

**Nota:** CR = *Composite reliability; VME = variância média extraída.*

## 4.2. MODELO ESTRUTURAL

Depois de se garantir que os constructos estão a ser adequadamente medidos, o teste às hipóteses formuladas passa pela estimação da componente estrutural do MEE. Na Tabela 4 apresentam-se os resultados da estimação dos coeficientes que expressam relações direcionais bem como alguns dos indicadores para avaliar a qualidade de ajustamento global do modelo.

Tabela 4: Resultados da estimação do modelo estrutural e síntese do teste de hipóteses

| **Caminho** | ***Coef. estand.*** | ***t-value*** | **Hipóteses** |
|---|---|---|---|
| Qualidade global do serviço → Iden. consumidor com a marca | 0.074 | 0.758 | $H_1$(+): NS |
| Qualidade global do serviço → Satisfação do consumidor | 0.184** | 2.601 | $H_2$(+): S |
| Imagem corporativa → Iden. consumidor com a marca | 0.588** | 5.603 | $H_3$(+): S |
| Imagem corporativa → Satisfação do consumidor | 0.754** | 8.879 | $H_4$(+): S |
| Iden. consumidor com a marca → Intenções de *churn* | -0.119* | -1.650 | $H_5$(-): S |
| Satisfação do consumidor → Intenções de *churn* | -0.552** | -7.255 | $H_6$(-): S |

**Notas: S** = Suportada; **NS** = Não suportada.
***Indicadores de ajustamento global do modelo de medida***: Chi-square ($\chi$2) = 265,05, *gl*= 127, goodness of fit index (GFI) = 0,892, normed fit index (NFI) = 0,939; incremental fit index (IFI) = 0,967, Tucker-Lewis index (TLI) = 0,961, comparative fit index (CFI) = 0,967, root mean square error approximation (RMSEA) = 0,068.

Com exceção da Hipótese 1 todas as outras obtiveram suporte estatístico. Uma análise global aos coeficientes estandardizados obtidos, revela que a imagem corporativa é o antecedente com maior importância, tanto da identificação do consumidor com a marca como da satisfação do consumidor. Se atendermos aos mediadores, a satisfação do consumidor é o que apresenta maior efeito nas intenções de *churn.*

## 5. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

A qualidade global do serviço não revelou possuir efeitos na identificação do consumidor com a marca, não se confirmando assim a Hipótese 1 e o defendido por alguma da literatura (e.g., Bhattacharya & Sen, 2003; He & Li, 2011, Lam et al., 2012). No que que se refere ao efeito da qualidade global do serviço na satisfação do consumidor (Hipótese 2), os nossos resultados corroboram o efeito positivo postulado na linha dos estudos anteriores (e.g., Zeithaml et al., 1996; Kim et al., 2004; Shin & Kim, 2008; Deng et al., 2009).

O antecedente "imagem corporativa" possui o efeito esperado quer na identificação do consumidor com a marca, quer na satisfação do consumidor, dando suporte estatístico às hipóteses 3 e 4. Embora a literatura seja escassa no que se refere à hipóteses 3, alguns dos estudos anteriores apontam neste mesmo sentido (e.g., Moon, 2007; Perez & Alcaniz, 2008). A hipótese 4 foi igualmente suportada. Atendendo à magnitude do coeficiente que expressa esta relação, a imagem corporativa possui um forte impacto na satisfação do consumidor. Este resultado situa-se na linha das conclusões de Andreassen e Lindestad (1998) e Calvo-Porral e Manguin (2015a, 2015b), onde se evidencia que a imagem corporativa é o principal fator que influencia a satisfação do consumidor, sendo mesmo até mais importante do que os atributos do serviço.

Os mediadores "identificação do consumidor com a marca" e "satisfação do consumidor", conforme o postulado (Hipóteses 5 e 6), possuem um efeito negativo nas intenções de *churn.* O primeiro resultado situa-se na linha das sugestões de Kuenzel & Halliday (2008), onde se evidencia que a identificação do consumidor com a marca influencia as intenções de recompra. O efeito negativo da satisfação do consumidor nas intenções de *churn*, encontra-se na linha das conclusões obtidas por Martins et al. (2013), Calvo-Porral & Manguin (2015a, 2015b) e Calvo-Porral et al. (2017), todos aplicados ao setor das telecomunicações, em que concluem que a satisfação do consumidor tem um impacto negativo nas intenções de mudança.

Este estudo ao voltar-se para compreensão das intenções de *churn* fornece, a nosso ver, contributos relevantes no plano teórico e empírico. No plano teórico, difere dos estudos anteriores ao colocar o seu enfoque nas razões que levam à intenção de *churn*, incluído num mesmo modelo um constructo que não tem sido muito estudado: a identificação com a marca. Acresce que considere um antecedente deste atributo um outro que não tem merecido a devida atenção por parte da literatura: a imagem corporativa.

No domínio empírico os resultados obtidos, ao evidenciaram alguns dos constructos que conduzem às intenções de *churn*, permitem aos gestores a adoção de estratégias de prevenção de *churn* em substituição/complemento das técnicas de previsão de *churn*.

Como qualquer estudo também este não é isento de limitações, cuja sua identificação poderá constituir o embrião de estudos futuros. Uma primeira limitação prende-se, desde logo, com a amostra utilizada, mais precisamente com a forma como foi obtida. Sendo uma amostra obtida por conveniência e centrada nos residentes no distrito de Coimbra, poderá levar a enviesamento dos resultados, pois a oferta de serviços de telecomunicações não é uniforme em todo o território nacional. Também foi ignorada a influência das características sociodemográficas dos inqueridos nas intenções de *churn* de que são exemplo, o nível de rendimento, o grau de escolaridade, entre outras. A consideração destas características em conjunto com uma amostra mais representativa, poderá constituir uma pista de investigação para trabalhos futuros. Uma outra linha de investigação promissora será a extensão deste estudo a outros onde as intenções de *churn* sejam significativas.

## REFERÊNCIAS


Aagja, J., & Garg, R. (2010). Measuring perceived service quality for public hospitals (PubHosQual) in the Indian context. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing, 4*(1), 60-83.

Ahn, J. H., Han, S. P., & Lee, Y. S. (2006). Customer churn analysis: Churn determinants and mediation effects of partial defection in the Korean mobile telecommunications service industry. *Telecommunications policy*, *30*(10), 552-568.

Amin, S., Ahmad, U., & Shu Hui, L. (2012). Factors Contributing to Customer Loyalty Towards Telecommunication Service Provider. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 40*, 282-286.

ANACOM. (2017). *O Sector das Comunicações.* https://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1456038

Andreassen, T. W., & Lindestad, B. (1998). Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. *International Journal of Service Industry Management, 9*(1), 7-23.

Arikan, E., & Güner, S. (2013). The impact of corporate social responsibility, service quality and customer-company identification on customers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 99*, 304-313.

Augusto, M., & Torres, P. (2018). Effects of brand attitude and eWOM on consumers' willingness to pay in the banking industry: Mediating role of consumer-brand identification and brand equity. *Journal of Retailing and Consumer Services, 42*, 1-10.

Ball, D., Coelho, P. S., & Vilares, M. J. (2006). Service personalization and loyalty. *Journal of Services Marketing, 20*, 391-403.

Bhattacharya, B., & Sankar, S. (2003). Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies. *Journal of Marketing, 67*, 76-88.

Bigne, J.E., Sanchez, M.I., & Sanchez, J. (2001). Tourism Image, Evaluation Variables and after purchase Behavior: Inter-Relationship. *Tourism Management, 22*, 607-616.

Bloemer, J., & De Ruyter, K. (1998). On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. *European Journal of Marketing, 32*, 499-513.

Boenigk, S., & Helmig, B. (2013). Why Do Donors Donate?: Examining the Effects of Organizational Identification and Identity Salience on the Relationships among Satisfaction, Loyalty, and Donation Behavior. *Journal of Service Research, 16*, 533-548.

Calvo-Porral, C., & Manguin, J.-P. (2015a). Switching Behavior and Customer Satisfaction in Mobile Services: Analysing Virtual and Traditional Operators. *Computers in Human Behavior, 59*, 532-540.

Calvo-Porral, C., & Manguin, J.-P. (2015b). Smooth Operators?: Drivers of Customer Satisfaction and Switching behavior in virtual and traditional mobile services. *Revista Española de Investigacion en Marketing – ESIC, 19*, 124-138.

Calvo-Porral, C., Faíña-Medín, A., & Nieto-Mengotti, M. (2017). Satisfaction and switching intention in mobile services: Comparing lock-in and free contracts in the Spanish market. *Telematics and Informatics, 34*(5), 717-729.

Chen, M. F., & Wang, L. H. (2009). The moderating role of switching barriers on customer loyalty in the life insurance industry. *The Service Industries Journal, 29*, 1105-1123.

Coetzee, J., Van Zyl, H., & Tait, M. (2013). Perceptions of service quality by clients and contact-personnel in the South African retail banking sector. *Southern African Business Review, 17*, 1-22.

Currás-Pérez, R., Bigné-Alcañiz, E., & Alavarado-Herrera, A. (2009). The Role of Self-Definitional Principles in Consumer Identification with a Socially Responsible Company. *Journal of Business Ethics, 89*, 547-564.

Deng, Z., Yaobin, L., Wei, K. K., & Zhang, J. (2010). Understanding Customer Satisfaction and Loyalty: An Empirical Study of Mobile Instant Messages in China. *International Journal of Information Management, 30*(4), 289-300.

Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing, 56*, 6-21.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research, 18*(3), 382-388.

Giovanis, A. N., Zondiros, D., & Tomaras, P. (2014). The antecedents of customer loyalty for broadband services: The role of service quality, emotional satisfaction and corporate image. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 148*, 236-244.

Hanks, L., Line, N., & Kim, W. G. W. (2017). The impact of the social servicescape, density, and restaurant type on perceptions of interpersonal service quality. *International Journal of Hospitality Management, 61*, 35-44.

Hart, A. E., & Rosenberger III, P. (2004). The Effect of Corporate Image in the Formation of Customer Loyalty: An Australian Replication. *Australasian Marketing Journal, 12*, 88-96.

Haumann, T., Quaiser, B., Wieseke, J., & Rese, M. (2014). Footprints in the Sands of Time: A Comparative Analysis of the Effectiveness of Customer Satisfaction and Customer – Company Identification over Time. *Journal of Marketing, 78*(6), 78-102.

He, H., & Li, Y. (2011). CSR and Service Brand: The Mediating Effect of Brand Identification and Moderating Effect of Service Quality. *Journal of Business Ethics, 100*, 673-688.

Homburg, C., Wieseke, J., & Hoyer, W. D. (2009). Social Identity and the Service-Profit Chain. *Journal of Marketing, 73*(2), 38-54.

Hooper, D., Coughlan, J., & R. Mullen, M. (2008). Structural Equation Modeling: Guidelines for Determining Model Fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods, 6*, 53–60.

Javadein, S. R. S., Amir, K., & Estiri, M. (2008). Customer loyalty in the sport services industry: the role of service quality, customer satisfaction, commitment and trust. *International Journal of Human Sciences, 5*(2).

Karjaluoto, H., Jayawardhena, C., Leppäniemi, M., & Pura, M. (2012). How value and trust influence loyalty in wireless telecommunications industry. *Telecommunications Policy, 36*, 636-649.

Kim, M.-K., Park, M. C., Park, J.-H., Kim, J., & Kim, E. (2018). The role of multidimensional switching barriers on the cognitive and affective satisfaction-loyalty link in mobile communication services: Coupling in moderating effects. *Computers in Human Behavior, 87*, 212-223.

Kim, M.-K., Park, M.-C., & Jeong, D.-J. (2004). The effects of customer satisfaction and switching barrier on customer loyalty in Korean mobile telecommunication services. *Telecommunications Policy, 28*, 145-159.

Kim, M.-K., Wong, S.F., Ghang, Y., & Park, J.-H. (2016). Determinants of customer loyalty in the Korean smartphone market: Moderating effects of usage characteristics. *Telematics and Informatics, 33*(4), 936-949.

Kim, Y.-E., & Lee, J. W. (2010). Relationship between corporate image and customer loyalty in mobile communications service markets. *African journal of business management, 4*, 4035-4041.

Koo, D.-M. (2003). Inter-relationships among store images, store satisfaction, and store loyalty among Korea discount retail patrons. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 15*(4), 42-71.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing Management*. (12.ªed.). New Jersey: Prentice Hall.

Kuenzel, S., & Halliday, S. V. (2008). Investigating antecedents and consequences of brand identification. *Journal of Product and Brand Management, 17*(5), 293-304.

Lai, F., Griffin, M., & Babin, B. (2009). How quality, value, image, and satisfaction create loyalty at a Chinese telecom. *Journal of Business Research, 62*, 980-986.

Lam, S., Ahearne, M., Hu, Y., & Schillewaert, N. (2010). Resistance to Brand Switching When a Radically New Brand Is Introduced: A Social Identity Theory Perspective. *Journal of Marketing, 74*(6).

Lam, S., Ahearne, M., Mullins, R., Hayati, B., & Schillewaert, N. (2012). Exploring the Dynamics of Antecedents to Consumer-Brand Identification with a New Brand. *Journal of the Academy of Marketing Science, 41*(2).

Lehto, X. Y., Park, O. J., & Gordon, S. E. (2015). Migrating to new hotels: A comparison of antecedents of business and leisure travellers hotel switching intentions. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 16*(3), 235-258.

Liao, C., Palvia, P., & Chen, J.-L. (2009). Information technology adoption behavior life cycle: Toward a Technology Continuance Theory (TCT). *International Journal of Information Management, 29*, 309-320.

Lisboa, J. V., Augusto, M. G., & Ferreira, P. L. (2012). *Estatística aplicada à gestão*. Porto: VidaEconómica.

Liu, C. T., Guo, Y. M., & Lee, C.-H. (2011). The effects of relationship quality and switching barriers on customer loyalty. *International Journal of Information Management, 31*(1) 71-79.

Madrigal, R. (2001). Social identity effects in a belief-attitude-intentions hierarchy: Implications for corporate sponsorship. *Psychology and Marketing, 18*, 145-165.

Manero, C. (2008). Churn management – The colour of money. *Communications & Strategies, 72*, 171.

Martins, R. C., Hor-Meyll, L., & Ferreira, J. (2013). Factors Affecting Mobile Users' Switching Intentions: A Comparative Study between the Brazilian and German Markets. *Brazilian Administration Review, 10*, 239-262.

McAlexander, J., Kim, S., & Roberts, S. (2003). Loyalty: The Influences of Satisfaction and Brand Community Integration. *The Journal of Marketing Theory and Practice, 11*(4), 1-11.

Moon, J. (2007). Corporate Image Effects on Consumers' Evaluation of Brand Trust and Brand Affect. *Journal of Global Academy of Marketing Science, 17*, 21-37.

Moser, S., Schumann, J. H., Wangenheim, F. V., Uhrich, F., & Frank, F. (2018). The Effect of a Service Provider's Competitive Market Position on Churn Among Flat-Rate Customers. *Journal of Service Research, 21*(3), 319-335.

Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate Image and Corporate Reputation in Customers' Retention Decisions in Services. *Journal of Retailing and Consumer Services, 8*, 227-236.

Ofori, K., Boakye, K., & Narteh, B. (2018). Factors influencing consumer loyalty towards 3G mobile data service providers: evidence from Ghana. *Total Quality Management & Business Excellence, 29*, 1-19.

Qian, Z., Jiang, W., & Tsui, K. L. (2006). Churn detection via customer profile modelling. *International Journal of Production Research, 44*(14), 2913-2933.

Qin, X., Su, Q., Huang, S. H., Wiersma, U. J., & Liu, M. (2019). Service quality coordination contracts for online shopping service supply chain with competing service providers: integrating fairness and individual rationality. *Operational Research, 19*(1), 269-296.

Quoquab, F., Mohammad, J., Yasin, N., & Abdulla, N. (2018). Antecedents of switching intention in the mobile telecommunications industry: A partial least square approach. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 30*(7).

Raj, S. P. (1985). Striking a balance between brand 'popularity' and brand 'loyalty'. *Journal of Marketing, 49*(1), 53-59.

Rosen, L.D., Karwan, K. R., & Scribner, L. (2003). Service quality measurement and the disconfirmation model: Taking care in interpretation. *Total Quality Management & Business Excellence, 14*, 3-14.

Ruiz, G. (2017). The influence of satisfaction on customer retention in mobile phone market. *Journal of Retailing and Consumer Services, 36*, 75-85.

Samen, A. A. A.-E., Akroush, M. N., & Abu-Lail, B. N. (2013). Mobile SERVQUAL: a comparative analysis of customers' and managers' perceptions. *International Journal of Quality and Reliability Management, 30*(4), 403-425.

Sari, S. W., Sunaryo, S., & Mugiono, M. (2018). The effect of service quality on customer retention through commitment and satisfaction as mediation variables in java eating houses. *Jurnal Aplikasi Manajemen, 16*, 593-604.

Shabbir, A., Malik, S., & Alam Malil, S. (2016). Measuring patients' healthcare service quality perceptions, satisfaction, and loyalty in public and private sector hospitals in Pakistan. *International Journal of Quality & Reliability Management, 33*, 538-557.

Shin D.-H., & Kim, W.-Y. (2008). Forecasting customer switching intention in mobile service: An exploratory study of predictive factors in mobile number portability. *Technological Forecasting & Social Change, 75*, 854-874.

Stokburger-Sauer, N., Ratneshwar, S., & Sen, S. (2012). Drivers of consumer–brand identification. *International Journal of Research in Marketing, 29*(4), 406-418.

Swimberghe, K. R., & Wooldridge, B. W. (2014). Drivers of Customer Relationships in Quick-Service Restaurants: The Role of Corporate Social Responsibility. *Cornell Hospitality Quarterly, 55*(4), 354-364.

Syam, N. B., & Hess, J. D. (2006). *Acquisition versus retention: competitive customer relationship management.* Houston: University of Houston.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). *An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), The Social Psychology of Intergroup Relations.* Chicago: Nelson-Hall.

Thaichon, P., Lobo, A., Prentice, C., & Quach, S. (2014). The development of service quality dimensions for internet service providers: Retaining customers of different usage patterns. *Journal of Retailing and Consumer Services, 21*(6).

Thangeda, R., & Majhi, R. (2014). An adaptive nonlinear approach for estimation of consumer satisfaction and loyalty in mobile phone sector of India. *Journal of Retailing and Consumer Services, 21*, 570-580.

Weiwei, T. (2007). Impact of corporate image and corporate reputation on customer loyalty: A review. *Management Science and Engineering, 1*(2), 57-62.

Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (1996). *Services Marketing, international edition*. Nova Iorque: McGraw Hill.

Zhao, H., Su, C., & Hua, Z. (2016). To participate or not to participate in a brand micro-blog: Facilitators and inhibitors. *Information Development, 32*(5), 1774-1785.

Zins, A. H. (2001). Relative attitudes and commitment in customer loyalty models: Some experiences in the commercial airline industry. I*nternational Journal of Service Industry, 12*(3), 269-294.

MARKETING

# DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO E DA LEALDADE DOS ESTUDANTES INTERNACIONAIS: UMA ANÁLISE MULTIGRUPOS

Dina Amaro, dina.amaro@ipleiria.pt, Instituto Politécnico de Leiria
Alzira Maria Ascensão Marques, alzira.marques@ipleiria.pt, ESTG, CARME, Instituto Politécnico de Leiria
Helena Alves, halves@ubi.pt, Universidade da Beira Interior e NECE

**RESUMO**: Numa era marcada pela globalização e pela crescente importância da internacionalização das Instituições de Ensino Superior, a presença de estudantes internacionais é um contributo valioso para as mesmas. Assim, torna-se fundamental compreender os determinantes da satisfação e lealdade destes mesmos estudantes. Com base na informação recolhida através de um questionário numa amostra de 348 estudantes internacionais a estudar numa instituição portuguesa, efetuou-se um estudo quantitativo, transversal e de natureza causal, com recurso à estimação de um modelo de equações estruturais, com a finalidade de explicar os fatores relacionados com o País de Destino e a Instituição de Ensino Superior com mais impacto na lealdade dos estudantes internacionais, mediado pela satisfação com a escolha efetuada. Realizou-se ainda um estudo comparativo dos resultados do modelo, tendo em consideração o facto de os estudantes serem internacionais ou estarem em mobilidade e ainda a sua origem. Os resultados indicam que, de entre os fatores relacionados com a perceção o país, a segurança do país, a diversidade e o ambiente multicultural, a qualidade de vida, a singularidade da cultura são fatores que influenciam a satisfação dos estudantes. Dos fatores relacionados com a instituição de ensino superior apenas a imagem tem influência na satisfação. Os resultados mostram ainda que estas perceções diferem em função do estatuto do estudante (internacional ou em mobilidade) e em função da sua origem, pelo que se recomendam estudos futuros para aprofundar estas diferenças com implicações para a definição de estratégias das IES.

**PALAVRAS-CHAVE**: Estudantes internacionais, Fatores de escolha, Satisfação, Lealdade, PLS.

**ABSTRACT**: In an era of globalization and increasing importance of internationalization of Higher Education Institutions, the presence of international students is a valuable contribution to these institutions. It is therefore essential to understand the determinants of the satisfaction and loyalty of those students. Based on the information collected through a questionnaire in a sample of 348 international students studying in a Portuguese institution, a quantitative, cross-sectional and causal study was carried out, using the estimation of a structural equation model, in order to explain the factors related to the Destination Country and the Higher Education Institution with the most impact on the loyalty of international students, mediated by the satisfaction with the choice made. A comparative study of the results of the model was also performed, taking into account the fact that the students are international or in mobility and their origin. The findings indicate that, among the factors related to the perception of the country, the security of the country, the diversity and the multicultural environment, the quality of life, the uniqueness of the culture are factors that influence the satisfaction of the students. Of the factors related to the institution of higher education only the image has influence on satisfaction. The results also show that these perceptions differ according to the student's status (international or in mobility) and according to their origin. Future studies are recommended to understand these differences with implications for the definition of HEI strategies.

**KEYWORDS:** International Students, Choice factors, Satisfaction, Loyalty, PLS.

## 1. INTRODUÇÃO

A internacionalização do ensino superior é um fenómeno complexo que se expandiu rapidamente, sobretudo desde o ano 2000 (Ahmad & Buchanan, 2015), e que evoluiu de uma componente marginal e menor para um fator global, estratégico e dominante no ensino superior (Knight & de Wit, 2018). Consequentemente, as Instituições de Ensino Superior (IES) vivem cada vez mais num ambiente competitivo e com necessidade de formar cidadãos globais, onde para se destacarem é estratégico atrair estudantes internacionais.

Neste sentido, é fundamental que as IES não só sejam capazes de entender como é que os estudantes internacionais tomam suas decisões e quais fatores que mais os influenciam, como igualmente estejam atentas às diferenças culturais que influenciam esses fatores, a fim de definirem estratégias de marketing competitivas (Briggs & Wilson, 2007; Raposo & Alves, 2007). No entanto, esse processo não é facilmente compreendido. É uma decisão complexa e de longo prazo por parte dos estudantes que afetará as suas vida (Raposo & Alves, 2007).

Vários estudos foram realizados nos últimos anos para entender os fatores de escolha de um país e da IES de destino (Mazzarol & Soutar, 2002; Soutar & Turner. 2002; Chen, 2007; Bodycott, 2009; Petruzzellis & Romanazzi, 2010; Eder et al., 2010; Wilkins & Huisman, 2011; Henriques et al, 2018; Nicholls, 2018, entre outros).

Foram igualmente feitos estudos sobre a lealdade e satisfação de estudantes internacionais em diferentes áreas, como sejam no âmbito dos serviços universitários, infraestruturas, reputação académica, conteúdo dos cursos (Llwelly-Smith & McCabe, 2008; Brown & Mazzarol, 2009; Paswan & Ganesh, 2009, Asare-Nuamah, P., 2017).

Uma vez efetuada a escolha e vivenciada a experiência de estudar fora do país de origem, importa avaliar essa experiência através do grau de satisfação dos estudantes pela opção tomada e a sua lealdade à Instituição escolhida, traduzida na sua intenção de a recomendar (word-of-mouth) a outros potenciais estudantes, familiares e amigos (Amaro, Marques, & Alves, 2019).

No entanto, são escassos os estudos relativos à aferição da satisfação dos estudantes internacionais com a escolha de um país e de uma IES e, principalmente, se há diferenças substanciais entre os mesmos. Neste sentido, com o objetivo de identificar um conjunto de estratégias de marketing e comunicação mais adequadas à atração de estudantes internacionais, este estudo pretende atingir os seguintes objetivos: i) explicar os fatores de escolha relacionados com o país e com a IES de destino na satisfação e na lealdade dos estudantes internacionais, ii) determinar as diferenças existentes nos estudantes internacionais em relação a esses fatores, com base nos seus países de origem e tipologia de estudo. Para o efeito, foi efetuado um estudo quantitativo, transversal e causal conclusivo, que contou com uma amostra de 348 estudantes internacionais, utilizando a estimação de um modelo de equações estruturais. A singularidade do estudo está na identificação das diferenças dos estudantes internacionais.

Este estudo está dividido em seis partes. Após a Introdução, a Parte 2 apresenta uma revisão dos fatores de escolha dos estudantes internacionais relacionados ao país e à IES de destino, bem como o referencial teórico da pesquisa. A metodologia de pesquisa é descrita na Parte 3 e os resultados são analisados e discutidos na Parte 4. A Parte 5 conclui o estudo e a Parte 6 descreve suas limitações e orientações para novas pesquisas.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A captação e o envolvimento dos estudantes internacionais nas IES, de forma mais direta ou indireta, tem-se tornado estratégico para a internacionalização das mesmas, sobretudo numa era marcada pela globalização, na qual é fundamental *produzir cidadãos que se sintam em casa em qualquer parte do mundo* (Haigh, 2008, p. 427).

É, pois, fundamental que as mesmas compreendam como é que os estudantes tomam as suas decisões e que fatores mais os influenciam, de forma a delinearem as suas estratégias de marketing de forma mais competitiva, mais segmentada e orientada para o perfil de cada estudante, visando atrair os estudantes pretendidos, conseguirem alternativas de financiamento e diferenciarem-se das demais (Amaro, Marques, & Alves, 2019).

## 2.1 FATORES DE ESCOLHA RELACIONADOS COM O PAÍS E IES DE DESTINO POR PARTE DOS ESTUDANTES INTERNACIONAIS

É consensual que a decisão de escolha de uma IES é um processo complexo, influenciado por múltiplos fatores (Moogan & Baron, 2003; Kinzie et al., 2004, Briggs & Wilson, 2007, Maringe & Carter, 2007), e depende de várias e múltiplas influências (Mazzarol & Soutar, 2002; Soutar & Turner. 2002; Chen, 2007; Bodycott, 2009; Petruzzellis & Romanazzi, 2010; Eder et al., 2010; Wilkins & Huisman, 2011; Henriques et al., 2018; Nicholls, 2018). Estes múltiplos fatores têm sido particularmente analisados no âmbito dos fatores "Push/Pull". Os fatores "Push" referem-se às questões económicas e políticas que ocorrem no país de origem do estudante e iniciam a decisão de um estudante em estudar fora do seu país. Os fatores "Pull" influenciam diretamente a escolha de uma determinada Instituição e estão relacionados com os fatores de atração do país de destino, a reputação e qualidade da IES, bem como com as questões relacionadas com a localização da mesma.

Há, no entanto, outros estudos que agrupam os fatores de forma diferente e identificam outro tipo de fatores de escolha. Chen (2007), por exemplo, afirma que a decisão de estudar no exterior é grandemente influenciada por motivações pessoais e fatores externos. Raposo e Alves (2007) identificam cinco grupos de escolha de fatores: características pessoais, conhecimento prévio da instituição, influência de outras pessoas, reputação das IES e oferta educacional. Ming (2010) destaca a localização, programas académicos, reputação das IES, infraestruturas, custos, ajuda financeira e oportunidades de emprego. Wilkins e Huisman (2011) optam por agrupar os fatores em três categorias: i) fatores que influenciam o desejo de estudar no exterior; ii) fatores que atraem estudantes para um determinado país e; iii) fatores que atraem os alunos para uma IES específica. Wilkins et al. (2012) identificam 6 variáveis: i) questões financeiras; ii) entretenimento e meio ambiente; iii) qualidade e reputação da instituição; iv) as questões de carreira e trabalho; v) a reputação do país no ensino superior; vi) experiências internacionais.

Contudo, em Portugal, são ainda escassos os estudos sobre esta temática, pelo que importa identificar os fatores mais valorizados pelos estudantes internacionais e aqueles com capacidade de explicar a sua escolha por Portugal e pela IES anfitriã.

## 2.2 SATISFAÇÃO E LEALDADE

Uma vez efetuada a escolha e vivenciada a experiência de estudar fora do país de origem, considera-se oportuno avaliar essa experiência através do grau de satisfação dos estudantes e da sua lealdade, traduzida na sua intenção de recomendar (word-of-mouth) a IES a outros potenciais estudantes, familiares e amigos (Amaro, Marques, & Alves, 2019).

Diversos estudos têm comprovado os benefícios que a satisfação e a lealdade trazem para Instituição e que se podem traduzir na divulgação de uma imagem positiva da mesma junto de outros estudantes, na colaboração que podem dar durante ou mesmo após o término dos seus estudos (Hennig-Thurau et al. 2001, Wiers-Jenssen et al. al., 2002; Helgesen & Nesset, 2007), ou ainda no regresso à Instituição novamente como estudante (Marzo-Navarro et al. 2005).

Entende-se por satisfação *uma avaliação global baseada nas compras totais e a experiência de consumo de um bem ou serviço ao longo do tempo*, correspondendo *ao grau com que o consumidor se sente realizado ao julgar quão bem as caraterísticas de uma oferta (bem ou serviço) proporcionaram ou estão a proporcionar prazer pelo seu consumo ou utilização* (Marques, 2012, p. 80).

A lealdade, por sua vez, pode ser definida como a intenção de desempenhar um conjunto de comportamentos que indiquem a motivação de manter o relacionamento com uma organização, o que inclui ações como comprar mais, recomendar a organização por meio do word-of-mouth (WOM) positivo ou intenção de retorno (Sirdeshmukh et al., 2002). Brown & Mazzarol (2009) demonstraram que estudantes leais no exterior estão dispostos a: (i) reinscrever-se em outros cursos nas IES onde estudaram anteriormente, apesar da competitividade de outras universidades; (ii) matricular-se noutros tipos de cursos (cursos on-line, cursos a distância, etc.); (iii) darem informações a outros potenciais estudantes sobre a qualidade da IES onde estudaram; e (iv) fornecer feedback das necessidades e expectativas dos estudantes para as IES anteriores.

Helgesen e Nesset (2007) e Chen (2016) afirmam que a satisfação dos estudantes está diretamente associada à sua lealdade. Efetivamente, a satisfação dos estudantes é uma variável estratégica fundamental na manutenção de um posicionamento competitivo com benefícios a longo prazo decorrentes da lealdade do estudante, do *WOM* positivo, da comunicação e imagem das IES, tão essenciais para enfrentar os desafios resultantes não só da crescente concorrência a nível global, como igualmente do aumento das expectativas de estudantes no âmbito da qualidade, do serviço e do valor pelo dinheiro (Arambewela *et al*., 2006).

É, pois, imperativo que as IES procurem melhorar os níveis de satisfação e lealdade dos seus estudantes através da implementação de estratégias de marketing relacionais que visam o desenvolvimento e consequente manutenção de uma relação de caráter duradouro, reciprocamente proveitosa e satisfatória para ambas as partes.

Visando complementar estes estudos relativos à satisfação e lealdade dos estudantes, considera-se que é igualmente essencial aferir os níveis de satisfação e lealdade dos estudantes tendo em conta as escolhas efetuadas com base na identificação dos fatores que incentivaram os estudantes a escolher um determinado país e Instituição de destino, de forma a aumentar a sua atratividade junto dos atuais e futuros estudantes e manter uma vantagem competitiva no mercado internacional.

## 2.3 QUADRO TEÓRICO DE PESQUISA: FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES DE PESQUISA

A revisão da literatura refere que, no âmbito da perceção de um determinado país de destino e de uma IES em particular, os estudantes internacionais são influenciados pelos fatores "*Push/Pull*" (Mazzarol & Soutar, 2002; Maringe & Carter, 2007; Llewellyn-Smith & McCabe, 2008; Eder et al., 2010; Lam et al., 2011; Wilkins et al., 2012). Os fatores "Push" referem-se às questões económicas e políticas que ocorrem no país de origem do estudante e iniciam a decisão de um estudante optar por estudar fora do seu país. Os fatores "Pull" influenciam diretamente a escolha de uma determinada Instituição e estão relacionados com os fatores de atração do país de destino, a reputação e qualidade da IES, bem como com as questões relacionadas com a localização da mesma (Mazzarol & Soutar, 2002; Maringe & Carter, 2007; Llewellyn-Smith & McCabe, 2008; Wilkins et al., 2011).

Assim, com base nos estudos mencionados acima, e uma vez que as escolhas da IES de destino são avaliadas com base em seus atributos ou em fatores "pull" (Llewellyn-Smith & McCabe, 2008), para este estudo, decidiu-se focar nesses mesmos fatores.

Além disso, e de acordo com Amaro, Marques e Alves, (2019), é fundamental entender não só como os estudantes tomam suas decisões e quais fatores facultados pela IES que mais os influenciam, mas igualmente avaliar a satisfação e lealdade dos estudantes com a escolha efetuada, a fim de se definirem as estratégias de marketing mais adequadas e competitivas com vista à atração e retenção dos estudantes internacionais.

Em relação aos fatores "pull", vários autores identificaram a perceção do país de destino como influenciando a decisão do estudante. Shanka et al. (2005), Cubillo, Sánchez e Cervino (2006), Maringe e Carter (2007), Chen (2007), Llwelly-Smith e McCabe (2008), Eder, Smith e Pitts (2010), Wilkins e Huisman (2011), Anderson e Bhati (2012), Yang, Volet e Mansfield (2017) são alguns deles. Assim, a segurança do país, a diversidade e o ambiente multicultural, a qualidade de vida, a singularidade da cultura são fatores que influenciam a escolha dos estudantes, bem como a afinidade entre o país de origem e o país de destino (fortes relações económicas e políticas entre os dois países ou a semelhança do sistema educacional), as instalações no país de destino, a facilidade e rapidez do processo de visto, os custos mais baixos das mensalidades, a possibilidade de solicitar a condição de imigrante e as menores despesas de moradia e, ainda, as oportunidades de emprego durante o curso.

Consequentemente, uma primeira hipótese e sub-hipóteses foram formuladas:

**H1: A Perceção de Portugal influencia positivamente a Satisfação pela escolha efetuada por parte dos estudantes internacionais.**

*H1a: A afinidade com Portugal influencia positivamente a satisfação pela escolha efetuada por parte dos estudantes internacionais.*

*H1b: A perceção sobre o ensino e as infraestruturas de ensino em Portugal influencia positivamente a satisfação pela escolha efetuada por parte dos estudantes internacionais.*

*H1c: A perceção de qualidade de vida em Portugal influencia positivamente a satisfação pela escolha efetuada por parte dos estudantes internacionais.*

A perceção da IES também é referida por vários autores, como Kallio (1995), Soutar e Turner (2002), Briggs (2006), Raposo e Alves (2007), Chen (2007), Petruzzelis e Romanazzi (2010), Eder, Smith e Pitts (2010), Wilkins e Huisman, (2011), Anderson e Bhati (2012), Cebolla-Boado, Hu e Soysal (2018), entre outros. A reputação e a qualidade da IES, a qualidade do programa, o ranking da IES, a disponibilidade de ajuda financeira / bolsas de estudo, propinas acessíveis, reconhecimento internacional do grau acadêmico alcançado na IES, um programa mais amplo e a oferta de cursos, uma relação positiva entre professores e alunos, a velocidade do processo de inscrição, a alta taxa de emprego dos cursos são alguns desses fatores. O ambiente e a localização da instituição de ensino superior, identificados por Chen (2007) e Eder, Smith e Pitts (2010), também são importantes para a decisão dos estudantes. A segurança da cidade onde a IES está localizada, a não existência de discriminação na IES, a possibilidade de permanecer e trabalhar na cidade onde a IES está localizada são alguns dos exemplos.

Assim, formula-se a segunda hipótese e respetivas sub-hipóteses:

**H2: A Perceção da IES influencia positivamente a Satisfação pela escolha efetuada por parte dos estudantes internacionais.**

*H2a: O ambiente e localização da IES influencia positivamente a satisfação pela escolha efetuada por parte dos estudantes internacionais.*

*H2b: As facilidades e infraestruturas da IES influenciam positivamente a satisfação pela escolha efetuada por parte dos estudantes internacionais.*

*H2c: A imagem corporativa da IES influencia positivamente a satisfação pela escolha efetuada por parte dos estudantes internacionais.*

Na esfera da lealdade, outros estudos indicam que a perceção do estudante internacional sobre a IES, em particular a sua imagem corporativa (reputação, qualidade dos cursos e posição no ranking), tem um impacto positivo na sua lealdade (Hennig-Thurau, 2001) e, portanto, é apresentada a terceira hipótese e respetivas sub-hipóteses:

**H3: A Perceção que o estudante internacional tem relativamente à IES influencia positivamente a Lealdade por parte do estudante internacional.**

*H3a: As facilidades e infraestruturas da IES influenciam positivamente a lealdade por parte dos estudantes internacionais.*

*H3b:A imagem corporativa da IES influencia positivamente a lealdade por parte dos estudantes internacionais.*

A satisfação tem um impacto positivo na lealdade dos estudantes (Helgesen & Nesset, 2007; Wilkins & Huisman, 2011; Kumar & Yang, 2014; Kunanusorn & Puttawong, 2015, Amaro, Marques, & Alves, 2019). De facto, vários estudos confirmam que estudantes altamente satisfeitos realizam WOM positivas, recomendando a instituição ou curso a amigos e parentes, ou numa perspetiva mais ampla, retornando para continuar seus estudos, recrutando futuros alunos ou tornando-se ex-alunos pró-ativos (Guolla, 1999; Reichheld, 2003; Yu & Kim, 2008; Petruzzellis & Romanazzi, 2010; Pham & Lai, 2016).

Tal leva-nos à quarta hipótese:

**H4: A Satisfação influencia positivamente a Lealdade do estudante internacional.**

Finalmente, e tendo por base a observação do comportamento dos estudantes internacionais e as avaliações que os mesmos fazem nos serviços de apoio é possível deduzir a existência de algumas diferenças entre grupos tendo em conta a sua nacionalidade e tipologia de estudante. Assim, decidiu-se testar as hipóteses em

subgrupos com o objetivo de contribuir a segmentação de ações de marketing a serem desenvolvidas pelas IES.

Em resumo, este estudo testará as relações presentes no seguinte modelo de pesquisa (Figura 1):

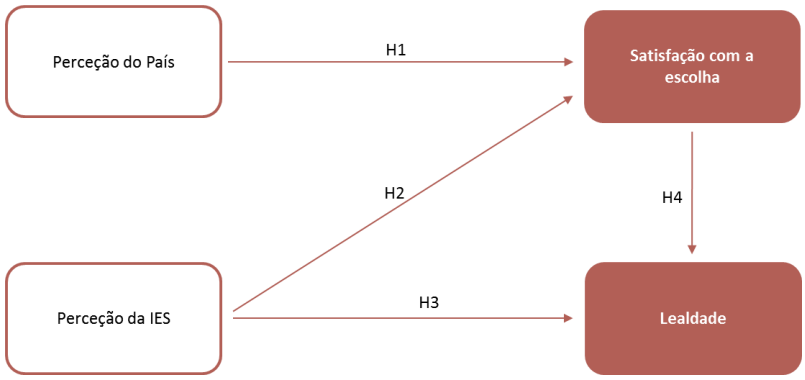



Figura 1: Modelo operacional de investigação com as respetivas hipóteses teóricas
Fonte: Elaboração própria com base no quadro conceptual de investigação

## 3. METODOLOGIA

Tendo como objetivo estudar o impacto na satisfação e na lealdade dos estudantes internacionais dos fatores de escolha relacionados com o País de Destino (PD) e dos fatores de escolha relacionados com a Instituição de Ensino Superior (IES) será testado um modelo de equações estruturais que representa um estudo quantitativo de natureza causal. Será ainda averiguada a existência de diferenças entre os grupos.

Utilizar-se-á uma amostra por conveniência não probabilística para obtenção dos dados que serão recolhidos através de um questionário *online*, assumindo características transversais. Os dados serão tratados, em primeira instância, com o *software* de análise estatística Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 24.0 e, numa segunda fase, com o *software* Smart PLS 3.2.8. O tratamento dos dados visa caracterizar a amostra, estudar a consistência e validade do modelo e estimar o modelo estrutural através de equações estruturais, de forma a testar as hipóteses de investigação.

A recolha de dados será realizada através de fonte primária. A população-alvo é composta por estudantes estrangeiros e em mobilidade internacional numa IES portuguesa. Esclareça-se que entende-se por estudantes internacionais aqueles que se deslocaram do seu país de origem com o propósito de estudar noutro país (OECD, 2015) e por estudantes em mobilidade aqueles que vão estudar num ambiente internacional por um período de 6 a 12 meses (Kehm, 2005), regressando a casa após a sua experiência internacional (OECD, 2015; Marginson, 2004).

Como instrumento de recolha de dados foi elaborado um questionário sendo este um método que garante a padronização e comparação dos dados, aumentando a precisão dos registos e o processamento dos dados (Malhotra, 2010). O questionário era composto por 47 questões fechadas adaptadas de artigos científicos que visam medir as quatro variáveis latentes do estudo, além de um conjunto de questões que visam caracterizar o perfil dos inquiridos.

Utilizaram-se escalas de Likert de 5 pontos já testadas para medir as variáveis latentes em estudo (Quadro 1). De forma a contextualizar este estudo e a caraterizar a amostra integral do mesmo foram colocadas algumas questões demográficas no final do questionário. Estas perguntas serviram para caracterizar a amostra e fazer análise multigrupos e verificar se há diferenças significativas entre eles.

Antes do lançamento do questionário foi realizado um pré teste a alguns indivíduos de forma a evitar erros antes do envio do mesmo. O questionário foi distribuído pela via *online* (através do envio de email) e presencialmente, tendo ocorrido em diversos locais, como sejam em ambiente de sala de aula, em eventos e no Gabinete Internacional da IES. Para os questionários *online* foi utilizada a ferramenta LimeSurvey. A recolha de dados decorreu entre os dias 16 de dezembro de 2015 e 10 de fevereiro de 2016 e 13 de dezembro de 2017 e 28 de fevereiro de 2018.

A amostra é constituída por um total de 348 inquiridos, com uma média de idades de 23,43 anos. 53,2% são mulheres. 213 (61.2%) são estudantes em mobilidade e os restantes 135 (38,8%) são estudantes internacionais. Vêm de quatro continentes distintos.

Concluída a recolha de dados, prosseguiu-se para o seu tratamento estatístico através do *software* de análise estatística SPSS V.23.0 (*Statistical Package for Social Sciences*). Para o efeito, realizou-se uma análise fatorial exploratória para efetuar o teste do fator único e averiguar se os dados não sofrem da presença de *Commom Method Bias* (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Os resultados não evidenciaram a presença de um fator único que explique a maioria da variância dos dados, o primeiro fator extraído explica 9,7% da variância extraída. Efetuou-se também o teste de esfericidade de Bartlett e o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Os dois testes em conjunto corroboraram a muito boa adequabilidade da análise fatorial para o conjunto de dados em questão (nível de significância estatística do teste de esfericidade de Bartlett=0,000<p-value=0,005; KMO superior a 0,924). Reunidas as condições reveladas pelos testes realizados, avançou-se com o estudo do modelo de medidas através do estudo da fiabilidade e validade das escalas utilizadas, utilizando para o efeito o *software Smart* PLS 3.2.8, sendo os resultados apresentados na próxima secção.

## 4. RESULTADOS

Este ponto inicia-se com a apresentação dos resultados obtidos, que devem ser analisados em três fases (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). Na primeira fase são analisadas a fiabilidade e validade do modelo de medição; na segunda fase proceder-se-á à avaliação do modelo estrutural e por último à interpretação e discussão dos resultados.

### 4.1 ESTUDO DA CONSISTÊNCIA E VALIDADE DO MODELO DE MEDIDAS

O modelo de medidas é reflexivo, mesmo assim, observaram-se os coeficiente de VIF (Variance Inflation Factor) que apresentam valores inferiores a 5 não revelando a existência de problemas de multicolinearidade entre os itens. Continuamos com a estimativa de equações estruturais utilizando o método de mínimos quadrados parciais (PLS). Este método foi escolhido, uma vez que é possível obter resultados robustos e conclusões para a existência de relações entre variáveis em pequenas amostras (Ringle et al., 2018, Avkiran e Ringle, 2018, Henseler et al., 2015).

Prosseguiu-se com a analise a fiabilidade individual dos indicadores por meio da interpretação das cargas fatoriais ou *loadings*, que se tratam das correlações simples entre os itens e os conceitos que estes representam. Por norma, estes indicadores devem apresentar valores superiores a 0,7, para que a variância entre o conceito e os seus itens seja superior à variância do erro (Chin, 1998; Keil et *al.*, 2000). Nesse sentido foram eliminados 15 itens com um coeficiente padronizados (λ) inferior ao valor recomendado, excetuando um que se revelou importante para a consistência interna do constructo. Dos itens em estudo, foram considerados apenas valores com coeficientes padronizados (λ) superiores a 0,7 e significantes ($p < 0,01$). No total foram mantidos 28 itens (Tabela 1).

Prosseguiu-se com o estudo da validade e da confiabilidade dos construtos, cujos resultados são mostrados na Tabela 2.

Continuou-se com a análise da validade convergente, com o auxílio do indicador da variância média extraída (AVE), no sentido em que permite compreender em que medida cada uma das variáveis latentes explica a variância dos itens da escala. Se os valores da variância média extraída excederem os 0,5, conclui-se que os itens utilizados para medir as diversas variáveis latentes são consideravelmente representativos das mesmas (Fornell & Larcker, 1981; Hair, Black, Babin, & Anderson, 2006). Assim sendo, com base na Tabela 2, constata-se que todos os conceitos desta investigação apresentam validade convergente.

Em seguida, avançou-se com a análise da consistência interna dos fatores, em que se começou por observar o alfa de Cronbach, para compreender até que ponto cada um dos diversos itens relacionados com um conceito o pode medir (Fortin, Côté, & Filion, 2009). Nesta análise é importante saber-se que os seus valores variam entre 0 e 1, sendo que quando se situam entre 0,7 e 0,8 apresentam uma consistência razoável e se forem superiores a 0,9, significam que a consistência é muito favorável (Pestana & Gageiro, 2008; Hair, Black,

Babin, & Anderson, 2006). Nesta linha de pensamento, a Tabela 2, indica que os valores do alfa de Cronbach das variáveis desta investigação são muito bons (> 0,90) e bons (> 0,8).

Tabela 1: Escalas de medidas utilizadas

| **Variáveis Fontes** | **Itens** | | *(λ) coeficientes padronizados* |
|---|---|---|---|
| **Perceção do País de Destino** ***Fonte:*** *Maringe e Carter (2007), Chen (2007), Llwelly-Smith e McCabe (2008), Eder, Smith e Pitts (2010), Wilkins e Huisman, J. (2011), Anderson. e Bhati (2012), Wilkins, Shams e Huisman (2013)* | P2 | Perceção de que Portugal tem um ambiente multicultural e diversificado | 0,837 |
| | P3 | Qualidade de vida em Portugal | 0,754 |
| | P4 | Perceção que Portugal é um país simpático e hospitaleiro para viver | 0,860 |
| | P5 | Cultura portuguesa | 0,815 |
| | P6 | Fortes laços económicos entre Portugal e o meu país | 0,677 |
| | P7 | Fortes laços culturais entre Portugal e o meu país. | 0,713 |
| | P9 | Rapidez e política facilitadora na concessão do visto | 0,769 |
| | P13 | Graus académicos portugueses são prestigiados e valorizados no meu país | 0,911 |
| | P14 | Perceção que a Educação em Portugal é considerada de grande qualidade no meu país | 0,909 |
| | P17 | Facilidade em obter informações sobre Portugal no meu país | 0,887 |
| **Perceção da IES** ***Fonte:*** *Briggs (2006), Raposo e Alves (2007), Chen (2007), Petruzzelis e Romanazzi (2010), Eder, Smith e Pitts (2010), Wilkins e Huisman (2011), Anderson e Bhati, (2012), Wilkins, Shams e Huisman (2013),* | I3 | Qualidade do curso que escolheu | 0,772 |
| | I9 | Estreita relação entre professores e alunos. | 0,794 |
| | I10 | Rapidez e facilidade no processo de candidatura | 0,704 |
| | I12 | Alta taxa de empregabilidade dos cursos | 0,731 |
| | I13 | Reconhecimento das minhas anteriores credenciais. | 0,701 |
| | I15 | Equipamentos e infraestruturas modernas. | 0,781 |
| | I16 | Disponibilidade de laboratórios e bibliotecas | 0,781 |
| | L1 | Cidade onde a IES está localizado é segura | 0,779 |
| | L2 | Facilidade de integração na cidade onde a IES está localizada. | 0,853 |
| | L3 | Cidade onde a IES está localizada tem boas Infraestruturas/serviços | 0,838 |
| | L5 | Tecido empresarial onde a IES está localizada | 0,715 |
| **Satisfação** ***Fonte:*** *Amaro, Marques e Alves (2019)* | S1 | Portugal | 0,818 |
| | S2 | Cidade de acolhimento | 0,877 |
| | S4 | Ambiente académico - Relação com professores, colegas e staff | 0,811 |
| | S5 | Satisfação global | 0,911 |
| **Lealdade** ***Fonte:*** *Helgesen e Nesset (2007)* | W1 | Qual a probabilidade de voltar a estudar na IES? | 0,874 |
| | W2 | Qual a probabilidade de incentivar amigos e familiares a estudar na IES? | 0,931 |
| | W3 | Qual a probabilidade de dizer coisas positivas sobre a IES? | 0,882 |

Fonte: Elaboração própria

Tabela 2: Indicadores de consistência e validade do modelo de medidas

| | **Cronbach's Alpha** | **rho_A** | **Composite Reliability** | **Average Variance Extracted (AVE)** |
|---|---|---|---|---|
| **IES-Ambiente e Localização** | 0,809 | 0,822 | 0,875 | 0,637 |
| **IES-Facilidades e Infraestruturas** | 0,873 | 0,884 | 0,901 | 0,567 |
| **IES-Imagem corporativa** | 0,818 | 0,834 | 0,879 | 0,644 |
| **Lealdade** | 0,877 | 0,879 | 0,924 | 0,803 |
| **PD-Afinidade laços** | 0,722 | 0,967 | 0,806 | 0,584 |
| **PD-Perceção Ensino e Facilidades** | 0,833 | 0,869 | 0,899 | 0,749 |
| **PD-Perceção Qualidade de vida** | 0,835 | 0,852 | 0,889 | 0,668 |
| **Satisfação** | 0,877 | 0,879 | 0,916 | 0,732 |

Fonte: Elaboração própria

Prosseguiu-se com a análise da consistência interna, de forma a assegurar a unidimensionalidade de cada escala, através de fiabilidade composta, de modo a verificar se os itens utilizados para mensurar cada variável

latente têm a capacidade de, realmente, medir os conceitos deste estudo. Assim sendo, é fundamental ter-se em atenção que os valores da fiabilidade composta variam entre 0 e 1 e, numa investigação básica considera-se que valores iguais ou superiores a 0,8 apresentam uma fiabilidade modesta (Nunnally, 1978; Bagozzi, 1980). Portanto, ao observar os valores da fiabilidade composta, na Tabela 2, percebe-se que os indicadores associados a cada variável latente avaliam efetivamente essas variáveis.

Confirmada a consistência interna dos indicadores, prosseguiu-se com a verificação da validade discriminante, com a finalidade de confirmar se os itens utilizados para mensurar um determinado conceito são realmente distintos dos demais itens que medem outros conceitos. Para proceder a esta avaliação, tomou-se como base o procedimento realizado por Fornell e Larker (1981), em que a matriz de correlações evidencia os vínculos existentes entre os diferentes conceitos e engloba, na diagonal principal, a raiz quadrada da AVE de cada um dos conceitos. Para que exista validade discriminante, isto é, todos os conceitos serem distintos uns dos outros, é necessário que os elementos presentes na diagonal sejam superiores aos elementos que estão fora desta, mais concretamente, nas linhas e colunas correspondentes (Fornell & Larcker, 1981; Shook, Ketchen, Hult, & Kacmar, 2004). Os resultados obtidos e apresentados na Tabela 3 revelaram validade discriminante entre os conceitos.

Tabela 3: Matriz de correlações

| | ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** | ***5*** | ***6*** | ***7*** | ***8*** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1.IES-Ambiente e Localização** | ***0,798*** | | | | | | | |
| **2.IES-Facilidades e Infraestruturas** | *0,699* | ***0,753*** | | | | | | |
| **3.IES-Imagem corporativa** | *0,553* | *0,732* | ***0,803*** | | | | | |
| **4.Lealdade** | *0,540* | *0,591* | *0,526* | ***0,896*** | | | | |
| **5.PD-Afinidade laços** | *0,486* | *0,451* | *0,459* | *0,340* | ***0,764*** | | | |
| **6.PD-Perceção Ensino e Facilidades** | *0,447* | *0,551* | *0,596* | *0,408* | *0,621* | ***0,866*** | | |
| **7.PD-Perceção Qualidade de vida** | *0,504* | *0,512* | *0,508* | *0,447* | *0,427* | *0,403* | ***0,817*** | |
| **8.Satisfação** | *0,561* | *0,507* | *0,407* | *0,757* | *0,315* | *0,291* | *0,555* | ***0,856*** |

Fonte: Elaboração própria

## 4.2 RESULTADOS DA ESTIMAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

Após se proceder à verificação da fiabilidade e da credibilidade das escalas, realizou-se a estimação do modelo de equações estruturais (Figura 2), recorrendo, para tal, ao software Smart PLS 3.2.8.

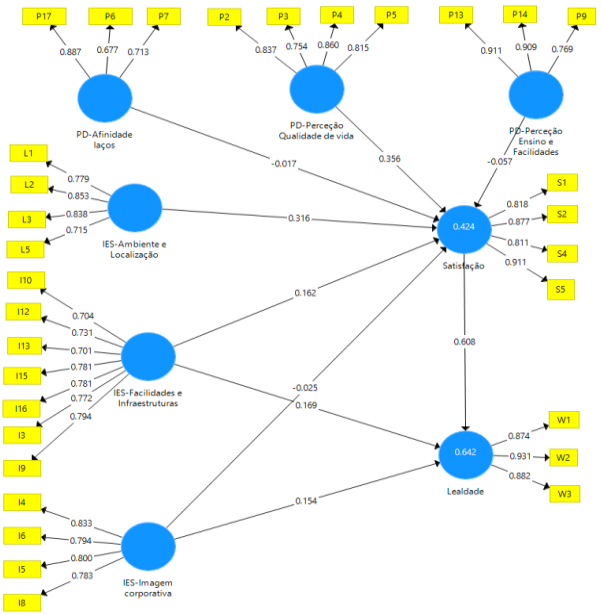



Figura 2: Modelo operacional de investigação
Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos valores dos coeficientes estruturais, considera-se que quando estes são superiores a 0,2 a relação existente entre os conceitos é forte (Chin, 1998), no entanto, se os valores de $R^2$ forem inferiores a 0,1 traduzem escassez de informação, pelo que devem ser superiores a esse valor (Falk & Miller, 1992). Nesta investigação três dos coeficientes estruturais entre as variáveis do modelo são inferiores a 0,1 (valores *B* da Tabela 4).

No entanto os valores de $R^2$ das duas variáveis dependentes deste estudo cumpriram com a condição supramencionada: Satisfação ($R^2$= 0,424) e Lealdade ($R^2$= 0,642). Neste sentido, para se concluir se as hipóteses desta investigação são corroboradas ou rejeitadas, analisaram-se os valores de *t-student*, que estão associados ao $R^2$ e indicam a probabilidade estatística de confirmação ou rejeição das hipóteses. Estes valores devem ser iguais ou superiores a 1,96, no sentido em que neste estudo se utiliza um nível de fiabilidade mínimo de 95%, correspondente a um nível de significância de p<0,05.

Hair, Black, Babin e Anderson (2010) consideram que os valores de *t-student* que sigam o valor recomendado, obtêm significância estatística, o que significa que as hipóteses de investigação são corroboradas. Além disso, os valores de β permitem avaliar as relações causais existentes entre as variáveis, pelo que ambos os valores, estudados em conjunto, permitem realizar o teste das hipóteses de investigação. Assim, os resultados deste teste podem ser consultados no Quadro 5.

Tabela 4: Sintetize dos resultados da estimação do modelo estrutural

| | B | T value | P Values | | Status da Hipótese |
|---|---|---|---|---|---|
| **IES-Ambiente e Localização -> Satisfação (H2a)** | 0,316 | 4,481 | **0,000** | p < 0,001 | corroborada |
| **IES-Facilidades e Infraestruturas -> Lealdade (H3a)** | 0,169 | 3,011 | **0,003** | P<0,01 | corroborada |
| **IES-Facilidades e Infraestruturas -> Satisfação (H2b)** | 0,162 | 2,008 | **0,045** | P<0,05 | corroborada |
| **IES-Imagem corporativa -> Lealdade (H3b)** | 0,154 | 3,883 | **0,000** | p < 0,001 | corroborada |
| **IES-Imagem corporativa -> Satisfação (H2c)** | -0,025 | 0,370 | **0,712** | P>0,05 | Não Corroborada |
| **PD-Afinidade laços -> Satisfação (H1a)** | -0,017 | 0,304 | **0,761** | P>0,05 | Não corroborada |
| **PD-Perceção Ensino e Facilidades -> Satisfação (H1b)** | -0,057 | 0,903 | **0,367** | P>0,05 | Não corroborada |
| **PD-Perceção Qualidade de vida -> Satisfação (H1c)** | 0,356 | 7,067 | **0,000** | p < 0,001 | corroborada |
| **Satisfação -> Lealdade (H4)** | 0,608 | 16,615 | **0,000** | p < 0,001 | corroborada |

Fonte: Elaboração própria

Dos três fatores associados à perceção do país de destino: (1) afinidade e laços, (2) ensino e facilidades e (3) qualidade de vida, apenas esta tem influência positiva na satisfação dos estudantes internacionais, pelo que se pode considerar parcialmente suportada a hipótese 1 (H1c). Os resultados indicam que a perceção de qualidade de vida do país de destino, neste caso de Portugal, tem uma influência positiva na satisfação dos estudantes internacionais (β = 0,356, p < 0,001, t-value = 7,067).

Dois dos três fatores associados à perceção da IES: (1) Ambiente e Localização, (2) Facilidades e Infraestruturas e (3) Imagem corporativa têm capacidade para explicar a satisfação dos estudantes: são o ambiente e localização da IES (β = 0,316, p < 0,001, t-value = 4,481) e as facilidades e infraestruturas da IES (β = 0,162, p < 0,05, t-value = 2,008). Atendendo aos resultados pode-se considerar parcialmente corroborada a hipótese H2, pois apenas H2a eH2b foram suportadas. A Perceção da Instituição de Ensino Superior influencia positivamente a Satisfação pela escolha efetuada por parte dos estudantes internacionais.

Os fatores associados à perceção da IES de natureza controlável: Facilidades e Infraestruturas (H3a) e Imagem corporativa (H3b) têm um impacto positivo na lealdade dos estudantes, corroborando assim a hipótese 3 (H3).

A satisfação dos estudantes internacionais influencia positivamente a Lealdade do estudante (β = 0,608, p < 0,001, t-value = 16,615), corroborando a hipótese 4 (H4).

## 4.3 ANÁLISE MULTIGRUPOS

Tendo em conta que um estudante internacional, por norma, vai estudar por um período de estudo prolongado, normalmente para completar um ciclo de estudos ou mais e que o estudante em mobilidade vai estudar para um país diferente do seu, apenas por 6 meses ou 1 ano, e ainda que, por norma os estudantes internacionais são de origem extracomunitárias e os de mobilidade são de origem comunitárias, considerou-se importante analisar as diferenças apresentadas por estes dois grupos de estudantes. Tendo em conta que se está a analisar a satisfação e a lealdade, considerou-se também importante, analisar as diferenças entre dois tipos de estudantes, tendo em consideração a sua colocação ou não na primeira escolha. Assim, procedemos a uma análise dos resultados das hipóteses previamente testadas em função desses dois grupos, tendo em conta a sua origem comunitária ou extracomunitária. Assim, dividiu-se a amostra composta por 348 estudantes nos seguintes grupos:

- Num grupo de 213 (61.2%) são estudantes em mobilidade e os restantes 135 (38,8%) no grupo dos estudantes internacionais;

- Um grupo 237 (68,1%) composto por estudantes que colocaram como primeira opção estudarem na IES/Cidade para estudar no estrangeiro e 111 estudantes que não colocaram a IES na sua primeira opção;

- O continente mais representado é o europeu, 40,2% dos estudantes internacionais são oriundos de países europeus, segue-se a Ásia com uma representação de 31,3%, a maioria chineses, o terceiro lugar é ocupado por estudantes do continente americano, com 22,7%, com a ressalva que os estudantes são da América do Sul, essencialmente brasileiros e equatorianos e, por último, o continente africano que representa 5,7% dos estudantes internacionais.

Iniciou-se a análise multigrupos averiguando as diferenças entre o grupo dos estudantes internacionais e o grupo dos estudantes em mobilidade. Recorrendo ao PLS, estimou-se para cada grupo um modelo de equações estruturais e analisaram-se as diferenças entre os coeficientes de caminho (Tabela 5).

Tabela 5: Diferenças entre estudantes estrangeiros e em mobilidade

| | **Estudantes Internacionais** | | **Estudantes em Mobilidade** | | **Diferenças entre grupos** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ***B*** | **t-Values** | ***B*** | **t-Values** | ***B*** | **t-Value** |
| **IES-Ambiente e Localização -> Satisfação** | 0,4363 | 3,8798** | 0,2256 | 2,7334* | 0,2108 | 1,5434 |
| **IES-Facilidades e Infraestruturas -> Lealdade** | 0,1843 | 1,6829 | 0,1489 | 2,5975* | 0,0354 | 0,3142 |
| **IES-Facilidades e Infraestruturas -> Satisfação** | 0,2685 | 2,2562* | 0,1144 | 1,2369 | 0,1541 | 1,0310 |
| **IES-Imagem corporativa -> Lealdade** | 0,1120 | 1,2382 | 0,1103 | 2,5613* | 0,0017 | 0,0187 |
| **IES-Imagem corporativa -> Satisfação** | 0,0421 | 0,3652 | -0,0647 | 0,7987 | 0,1068 | 0,7817 |
| **PD-Afinidade laços -> Satisfação** | -0,2427 | 2,6272* | 0,0769 | 0,9707 | 0,3196 | 2,5907* |
| **PD-Perceção Ensino e Facilidades -> Satisfação** | 0,0709 | 0,6840 | -0,0688 | 1,0610 | 0,1397 | 1,2087 |
| **PD-Perceção Qualidade de vida -> Satisfação** | 0,2124 | 3,0043** | 0,4378 | 6,4874*** | 0,2254 | 2,2212* |
| **Satisfação -> Lealdade** | 0,5984 | 8,0187*** | 0,6615 | 16,5315*** | 0,0631 | 0,8142 |

Nota: *p<0,05, ** p<0,01, ***p<0,001

Da análise da Tabela 5 observa-se que a afinidade e laços com o país de destino (Portugal) impacta na satisfação dos dois grupos de estudantes de forma distinta. Assim, enquanto no grupo dos internacionais esse impacto é negativo, eventualmente porque não perspetivam em Portugal qualquer afinidade com os seus países de origem, no grupo dos estudantes que vêm em mobilidade internacional, sobretudo Erasmus, já é positivo, apesar de não significativo, resultando numa diferença entre grupos significativa (p<0,5). É provável que os estudantes em mobilidade escolham Portugal em função da afinidade que possa existir entre este destino para estudar e o país de origem, uma vez que vêm quase todos da União Europeia, sendo o país de origem mais representado a Espanha. Enquanto os estudantes internacionais maioritariamente oriundos da China (18,4%), do Equador (14,1%), da Índia (8,3%) e do Brasil (6,9%) escolhem Portugal com base noutro fator que não a afinidade e os laços, provavelmente racionalizam a escolha e consideram que estudar em Portugal lhes abre oportunidades profissionais.

Observam-se diferenças no impacto da perceção de qualidade de vida na satisfação entre os dois grupos de estudantes. Embora esse impacto seja positivo e significativo nos dois grupos, ele é significativamente maior no grupo dos estudantes em mobilidade o que leva a crer que estes estudantes têm como critérios de escolha o custo de vida e a segurança no país, mas também a cultura portuguesa e a perceção que se trata de um país hospitaleiro e com um ambiente multicultural e diversificado.

Depois da observação das diferenças entre o grupo dos estudantes internacionais e dos estudantes em mobilidade, procurou-se conhecer as diferenças entre aqueles que ficaram colocados na cidade que escolheram em primeiro lugar e os que não tiveram essa sorte. Neste caso estamos a falar da escolha da cidade de Leiria, localização e ambiente da IES. Os resultados da estimação dos 2 modelos estruturais e do teste paramétrico para identificar as diferenças entre grupos são apresentados no Tabela 6.

Tabela 6: Diferenças entre estudantes colocados na 1ª opção de localização e os restantes

| | **Cidade 1ª escolha** | | **Cidade não foi a 1ª escolha** | | **Diferenças entre grupos** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ***B*** | **t-Values** | ***B*** | **t-Values** | ***B*** | **t-Value** |
| **IES-Ambiente e Localização -> Satisfação** | 0,1777 | 2,1027* | 0,5300 | 5,0667*** | 0,3523 | 2,4749* |
| **IES-Facilidades e Infraestruturas -> Lealdade** | 0,1471 | 2,0875* | 0,1999 | 1,8652 | 0,0528 | 0,4191 |
| **IES-Facilidades e Infraestruturas -> Satisfação** | 0,2425 | 2,5012* | -0,0111 | 0,0854 | 0,2536 | 1,5200 |
| **IES-Imagem corporativa -> Lealdade** | 0,1333 | 3,0234** | 0,1903 | 2,2594* | 0,0570 | 0,6619 |
| **IES-Imagem corporativa -> Satisfação** | 0,0760 | 0,9085 | -0,1503 | 1,2626 | 0,2263 | 1,5450 |
| **PD-Afinidade laços -> Satisfação** | 0,0094 | 0,1484 | -0,0974 | 0,9733 | 0,1068 | 0,9282 |
| **PD-Perceção Ensino e Facilidades -> Satisfação** | -0,1481 | 2,0950* | 0,1862 | 1,5848 | 0,3343 | 2,5618* |
| **PD-Perceção Qualidade de vida -> Satisfação** | 0,3000 | 4,5148*** | 0,3659 | 4,1672*** | 0,0659 | 0,5790 |
| **Satisfação -> Lealdade** | 0,6078 | 13,2434*** | 0,6030 | 9,5673*** | 0,0048 | 0,0607 |

Nota: *p<0,05, ** p<0,01, ***p<0,001

Os estudantes colocados na 1ª opção de localização e os que não tiveram essa sorte comportam-se de forma semelhante à totalidade do grupo, exceto no grupo dos estudantes que não foram colocados na 1ª opção IES/Cidade onde a perceção da existência de facilidades e infraestruturas associadas à IES não tem capacidade para explicar nem a satisfação nem a lealdades dos estudantes.

Há diferenças do impacto do ambiente e localização da IES na satisfação dos estudantes internacionais entre aqueles que escolheram essa localização em primeiro lugar e os que não o fizeram. Inicialmente seria de esperar que o Ambiente e Localização da IES, quando escolhido em primeiro lugar, tivesse maior influência na satisfação do estudante. Todavia, observando os resultados da Tabela 1, verifica-se o oposto, o Ambiente e Localização da IES tem um efeito positivo na satisfação dos estudantes superior no caso dos estudantes que estudaram na IES localizada em Leiria sem que essa tivesse sido a sua primeira escolha. A diferença entre os coeficientes de caminho é estatisticamente significativa (p<0,5). Assim, tudo parece indicar que a cidade de Leiria, a sua localização e ambiente, consegue superar as expectativas dos estudantes internacionais que não ponderaram estudar nesta cidade, mas acabaram por o fazer.

Observam-se diferenças no efeito das perceções sobre o ensino e facilidades do país de destino, Portugal, na satisfação dos estudantes que escolheram em primeiro lugar Leiria e os que não o fizeram. Os resultados evidenciam que para o grupo dos estudantes que escolherem Leiria em primeiro lugar, o efeito da Perceção do Ensino e Facilidades em Portugal na Satisfação é negativo, enquanto que no grupo dos estudantes que vieram estudar para a cidade de acolhimento sem que essa tenha sido a sua primeira escolha a Perceção do Ensino e Facilidades em Portugal na Satisfação é positiva. A diferença entre os coeficientes de caminho é estatisticamente significativa (p<0,5). Uma possível explicação para tal seja o facto de, eventualmente, o grupo dos estudantes que ficou colocado da IES escolhida em primeiro lugar, tenha feito muito trabalho de pesquisa sobre o país de destino e a localização da IES e tenha elevado demasiado as expectativas tendo as perceções ficado aquém das expectativas o que origina insatisfação. Quando as expectativas são demasiado a tolerância ao erro é baixa e a probabilidade de descontentamento é significativa.

Prosseguiu-se com a análise multigrupos, agora entre 4 grupos de estudantes agrupados em função do seu continente de origem: Europa, Ásia, América e Africa. Optou-se por não apresentar os resultados que não

evidenciaram diferenças significativas entre grupos em função do seu continente de origem, que foram os seguintes:

- Africa e Asia
- Africa e Europa
- América e Asia
- América e Europa
- Asia e Europa

O impacto dos fatores associados ao País de Destino (PD) e à Instituição de Ensino Superior (IES) na satisfação e na lealdade dos estudantes internacionais é diferente nos seguintes grupos:

- Africa e América
- Africa e Asia
- Africa e Europa
- América e Asia
- América e Europa
- Asia e Europa

Para estes grupos foram estimados os modelos (Tabela 7) e realizados os testes paramétricos às diferenças entre grupos (Tabela 8).

Tabela 7: Resultados da estimação dos 4 modelos de equações estruturais

| | **Africa** | | **América** | | **Asia** | | **Europa** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ***B*** | **t-Values** | ***B*** | **t-Values** | ***B*** | **t-Values** | ***B*** | **t-Values** |
| **IES-Ambiente e Localização -> Satisfação** | 0,525 | 0,910 | 0,555 | 5,978*** | 0,309 | 2,260* | 0,173 | 1,973* |
| **IES-Facilidades e Infraestruturas -> Lealdade** | -0,233 | 0,808 | 0,448 | 4,017*** | 0,107 | 1,168 | 0,205 | 2,147* |
| **IES-Facilidades e Infraestruturas -> Satisfação** | 0,694 | 1,144 | 0,105 | 0,764 | -0,004 | 0,030 | 0,267 | 2,400* |
| **IES-Imagem corporativa -> Lealdade** | -0,103 | 0,451 | -0,038 | 0,300 | 0,274 | 3,542*** | 0,063 | 0,942 |
| **IES-Imagem corporativa -> Satisfação** | 0,111 | 0,154 | 0,100 | 0,590 | 0,154 | 1,185 | -0,137 | 1,481 |
| **PD-Afinidade laços -> Satisfação** | -0,056 | 0,080 | -0,157 | 1,145 | -0,016 | 0,112 | 0,025 | 0,346 |
| **PD-Perceção Ensino e Facilidades -> Satisfação** | -0,450 | 0,718 | 0,147 | 1,231 | 0,128 | 0,996 | 0,040 | 0,580 |
| **PD-Perceção Qualidade de vida -> Satisfação** | -0,226 | 0,339 | 0,082 | 0,678 | 0,300 | 3,226** | 0,439 | 5,426*** |
| **Satisfação -> Lealdade** | 1,117 | 6,898*** | 0,470 | 4,598*** | 0,529 | 6,810*** | 0,669 | 12,444*** |

Nota: *p<0,05, ** p<0,01, ***p<0,001

Comparando o modelo global com os grupos de estudantes por continente de origem verificam-se algumas diferenças relativamente ao teste das hipóteses. Assim, verifica-se que:

- A Perceção do País influencia positivamente a Satisfação pela escolha efetuada por parte dos estudantes internacionais (H1). Esta hipótese não foi corroborada nos grupos dos estudantes africanos e americanos e foi parcialmente corroborada nos grupos europeu e asiático, que tiveram um comportamento semelhante no modelo global.

- A Perceção da Instituição de Ensino Superior influencia positivamente a Satisfação pela escolha efetuada por parte dos estudantes internacionais (H2). Esta hipótese não foi corroborada no grupo dos africanos e foi parcialmente corroborada nos restantes grupos, tal como no grupo global.

- A Perceção que o estudante tem relativamente à Instituição influencia positivamente a Lealdade do mesmo (H3). Nos quatro grupos assume um comportamento distinto do modelo global onde foi suportada pelos resultados. Assim, não é corroborada no grupo dos estudantes africanos e foi parcialmente corroborada nos restantes grupos: americanos, asiáticos e europeus.

- A satisfação dos estudantes, independentemente do seu continente de origem tem um impacto positivo na sua lealdade (H4) avaliada em termos de probabilidade de voltar a estudar na IES escolhida, de

partilhar informação positiva sobre a mesma e de influenciar os outros a fazer a mesma escolha. Neste caso o comportamento dos grupos é idêntico e corresponde ao modelo global.

Quadro 8: Resultados dos testes paramétricos às diferenças entre grupos

| | Africa e América | | Africa e Asia | | Africa e Europa | | América e Asia | | América e Europa | | Asia e Europa | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ≠ ***B*** | t-V | ≠ ***B*** | t-V | ≠ ***B*** | t-V | ≠ ***B*** | t-V | ≠ ***B*** | t-V | ≠ ***B*** | t-V |
| **IES-Ambiente e Localização -> Satisfação** | 0,246 | 0,089 | 0,216 | 0,543 | 0,352 | 1,128 | 0,246 | 1,377 | 0,382 | **2,816*** | 0,136 | 0,874 |
| **IES-Facilidades e Infraestruturas -> Lealdade** | 0,342 | **2,606*** | 0,340 | 1,396 | 0,438 | 1,604 | 0,342 | **2,399*** | 0,243 | 1,602 | 0,099 | 0,734 |
| **IES-Facilidades e Infraestruturas -> Satisfação** | 0,109 | 1,470 | 0,698 | 1,798 | 0,426 | 1,161 | 0,109 | 0,575 | 0,162 | 0,901 | 0,271 | 1,609 |
| **IES-Imagem corporativa -> Lealdade** | 0,311 | 0,240 | 0,377 | 1,855 | 0,167 | 0,849 | 0,311 | **2,230*** | 0,101 | 0,780 | 0,210 | **2,063*** |
| **IES-Imagem corporativa -> Satisfação** | 0,054 | 0,022 | 0,043 | 0,102 | 0,248 | 0,693 | 0,054 | 0,259 | 0,237 | 1,345 | 0,291 | 1,881 |
| **PD-Afinidade laços -> Satisfação** | 0,141 | 0,234 | 0,040 | 0,089 | 0,081 | 0,255 | 0,141 | 0,689 | 0,183 | 1,298 | 0,041 | 0,273 |
| **PD-Perceção Ensino e Facilidades -> Satisfação** | 0,019 | 1,553 | 0,577 | 1,464 | 0,490 | 1,683 | 0,019 | 0,108 | 0,107 | 0,837 | 0,088 | 0,639 |
| **PD-Perceção Qualidade de vida -> Satisfação** | 0,217 | 0,767 | 0,526 | 1,508 | 0,664 | **2,065*** | 0,217 | 1,453 | 0,356 | **2,537*** | 0,139 | 1,134 |
| **Satisfação -> Lealdade** | 0,059 | **2,983**** | 0,588 | **3,049**** | 0,448 | **2,918*** | 0,059 | 0,473 | 0,199 | 1,908 | 0,140 | 1,531 |

Nota: *p<0,05, ** p<0,01, ***p<0,001

Há diferenças do impacto da perceção sobre as facilidades e infraestruturas da IES na lealdade dos estudantes entre o grupo dos estudantes oriundos do continente africano e americano, sendo superior no grupo de estudantes que vêm do continente americano, particularmente da América do Sul, com maior predominância do Equador e do Brasil. Nos estudantes do continente africano a perceção sobre as facilidades e infraestruturas da IES não tem impacto na lealdade dos estudantes. Esta situação repete-se entre os estudantes sul-americanos e os asiáticos: para estes as facilidades e infraestruturas da IES não explicam a sua lealdade e para os estudantes sul-americanos revela-se muito importante.

Há diferenças do impacto da satisfação na lealdade dos estudantes entre o grupo dos estudantes oriundos do continente africano e americano, sendo superior nos estudantes africanos. Acontece o mesmo entre os africanos e os asiáticos, com vantagem para os africanos, mas os europeus ganham aos africanos, tendo a satisfação maior capacidade para influenciar a lealdade dos europeus.

Observam-se diferenças significativas do impacto da Perceção sobre a Qualidade de vida do país de destino (Portugal) na Satisfação entre os estudantes europeus e os africanos e sul-americanos, sendo superior para os europeus e não significativa nos restantes grupos.

A influência da Imagem corporativa da IES na Lealdade é diferente entre os estudantes asiáticos e os estudantes sul-americanos e europeus. Enquanto para os europeus e para os sul-americanos a imagem corporativa da IES não tem capacidade para explicar a lealdade, para os asiáticos ela revela-se muito significativa.

O impacto da Ambiente e Localização da IES na Satisfação é diferente entre os estudantes europeus e os estudantes sul-americanos, em ambos os grupos o ambiente e localização da IES influencia positiva e significativamente a satisfação dos estudantes, mas é maior entre os estudantes sul-americanos.

## 4.4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os resultados deste estudo indicam que nem todos os fatores de escolha foram capazes de explicar totalmente a satisfação dos estudantes internacionais com a escolha efetuada. De facto, as hipóteses referentes à Perceção do País de Destino (H1) e da IES (H3) não foram totalmente corroboradas, não sendo capazes de influenciar totalmente a satisfação dos estudantes.

No que respeita à hipótese 1, apenas a qualidade de vida do País teve uma influência positiva na satisfação dos estudantes, corroborando os estudos de diversos autores como sejam Shanka et al. (2005), Cubillo, Sánchez e Cervino (2006), Maringe e Carter (2007), Chen (2007), Llwelly-Smith e McCabe (2008), Eder, Smith e Pitts (2010), Wilkins e Huisman (2011), Anderson e Bhati (2012), Yang, Volet e Mansfield (2017) e

Amaro, Marques, e Alves (2019). Assim, a segurança do país, a diversidade e o ambiente multicultural, a qualidade de vida, a singularidade da cultura são fatores que influenciam a escolha dos estudantes.

É, pois, importante que os marketeers das IES apostem na promoção de Portugal como destino de estudo capaz de se diferenciar no panorama internacional, tendo em conta a segurança do país (no top dos países mais seguros do mundo, segundo o Índice Global de Paz), o seu ambiente multicultural, a sua qualidade de vida, o custo de vida acessível (dos mais baixos da Europa), entre outros fatores.

Relativamente à hipótese 2, dos três fatores associados à perceção da IES (Ambiente e Localização, Facilidades e Infraestruturas e Imagem corporativa), apenas este último não teve capacidade para explicar a satisfação dos estudantes. Os resultados deste estudo são assim parcialmente consistentes com diversos autores que estudaram a perceção da IES, como sejam Kallio (1995), Soutar e Turner (2002), Briggs (2006), Raposo eAlves (2007), Chen (2007), Petruzzelis e Romanazzi (2010), Eder, Smith e Pitts (2010), Wilkins e Huisman (2011), Anderson e Bhati (2012), Cebolla-Boado, Hu e Soysal (2018), entre outros.

Efetivamente, a segurança da cidade onde a IES está localizada, o facto de não haver discriminação na IES, a possibilidade dos estudantes permanecerem e trabalharem na cidade onde a IES está localizada, assim como as facilidades e as infraestruturas proporcionadas pelas mesmas são alguns dos exemplos que mais influenciam a satisfação do estudante.

Na esfera da lealdade (hipótese 3), a perceção que o estudante tem da IES nomeadamente no que respeita à imagem corporativa (reputação, qualidade dos cursos e posição no ranking) e facilidades e infraestruturas, fatores passiveis de ser controlados pelas IES, tem um impacto positivo na lealdade do mesmo, corroborando o estudo de Hennig-Thurau (2001).

Corroborando diversos estudos (Helgesen & Nesset, 2007; Wilkins & Huisman, 2011; Kumar & Yang, 2014; Kunanusorn & Puttawong, 2015, Amaro, Marques, & Alves, 2019), a satisfação tem um impacto positivo na lealdade dos estudantes. Efetivamente, vários estudos confirmam que estudantes altamente satisfeitos realizam WOM positivos, recomendando a instituição ou curso a amigos e parentes, ou numa perspetiva mais ampla, retornando para continuar seus estudos, recrutando futuros alunos ou se tornando ex-alunos pró-ativos (Guolla, 1999; Reichheld, 2003; Yu & Kim, 2008); Petruzzellis & Romanazzi, 2010; Pham & Lai, 2016).

No âmbito da análise comparativa efetuada é de assinalar o facto de os resultados terem aferido que, de maneira geral, todos os estudantes encontram-se satisfeitos com a escolha efetuada, mas os fatores que influenciam a sua escolha, bem como os fatores que determinam a sua lealdade são diferentes. Assim, verificou-se que a afinidade e laços com o país é importante para justificar a escolha dos estudantes em mobilidade, mas não dos estudantes internacionais, sendo que a lealdade dos estudantes internacionais não é afetada pelo fator facilidades e infraestruturas associadas à IES, talvez porque para estes o importante é o país e não tanto a IES. Verificou-se também que para os estudantes em mobilidade a perceção da qualidade de vida é mais influenciadora da sua satisfação. A Cidade e a sua localização parecem não ser um fator fundamental da satisfação, quando mediada pelo facto de ser ou não ser a primeira opção do estudante, dado que, apesar da IES não ser a primeira escolha, se esta cumprir com as expetativas ou as superar conduz igualmente à satisfação. Os resultados indicam também que as perceções dos estudantes tendo em conta a sua origem é diferenciada, sendo necessário para as IES fazerem uma análise detalhada e particular a cada um destes grupos de estudantes. Estes resultados não podem ser contrastados com outros pela inexistência de estudos que façam essa mesma comparação.

## 5. CONCLUSÃO

Este estudo contribuiu para um conhecimento mais profundado dos determinantes da satisfação e lealdade dos estudantes internacionais (estudantes de mobilidade incluídos), relacionados com o país e IES de destino, bem como na identificação das diferenças existentes entre eles, com base nos seus países de origem e tipologia de estudo.

No conjunto, os resultados indicam a importância de os decisores das IES considerarem critérios como a perceção dos estudantes relativamente ao país de destino (nomeadamente no que respeita à segurança, seu ambiente multicultural, a sua qualidade de vida, o custo de vida acessível) e à IES (com particular foco nas suas facilidades e infraestruturas, qualidade dos seus cursos e reputação e à cidade onde está localizada) ao tomar decisões estratégicas para melhorar perfil da instituição.

Acresce que os decisores da IES estudada devem ainda considerar algumas recomendações estratégicas visando aumentar o número de estudantes na mesma. Melhorar a imagem corporativa deve ser uma das prioridades, uma vez que nem todos os estudantes a consideram capaz de explicar a sua satisfação, apesar de explicar a lealdade dos mesmos. Para isso, é importante: i) focar na qualidade do ensino e da pesquisa, a fim de garantir a presença da instituição nos rankings internacionais; ii) formular e implementar uma estratégia de comunicação de marketing para melhorar o reconhecimento da marca e promover maior reconhecimento académico e institucional por meio de comunicação organizacional regular; iii) disponibilizar informações sobre seus professores (por exemplo, artigos, livros publicados) que possam dar credibilidade aos cursos / áreas de estudo / áreas científicas).

Por fim, no âmbito das campanhas de marketing que vierem a ser desenvolvidas pela IES, devem ainda ser consideradas as diferenças identificadas no estudo comparativo realizado.

## 6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Uma das limitações deste estudo prende-se com o facto de apenas se estudar uma IES e um país, limitando, deste modo, a generalização dos resultados obtidos para outras IES ou países. Considera-se pertinente a realização de um estudo que englobe outras IES com o intuito de aferir não só quais os fatores mais valorizados pelos estudantes internacionais que escolhem Portugal e IES portuguesas, como igualmente aferir o grau de satisfação com a opção efetuada e a lealdade com a Instituição escolhida, visando delinear estratégias de marketing mais abrangentes e assertivas.

Tendo presente que as escalas de medição usadas poderão ser melhoradas, recomenda-se atenção particular a todos itens que evidenciaram um alfa menor de 0,7. Na impossibilidade de estudar aqui todas os fatores que possam ser relevantes na escolha, sugere-se a introdução de outras variáveis que provavelmente poderão ter impacto na satisfação de estudantes e a sua adequação em função das diferenças encontradas entre nacionalidade, como sejam a "cultura", "influência dos custos", entre outras.

O uso do PLS não nos fornece uma medida de ajustamento global do modelo, pelo que se sugere a utilização de outro software, como por exemplo o AMOS ou o LISREL. O estudo é transversal, a decisão foi consciente e justifica-se por limitações de tempo, mas seria interessante realizar estudos longitudinais, não apenas a nível académico, mas igualmente a nível prático.

## REFERÊNCIAS


Ahmad, S. Z., & Buchanan, F. R. (2015). Motivation factors in students decision to study at international branch campuses in Malaysia. *Studies in Higher Education*, 1–18.

Alves, H., & Raposo, M. (2007). Conceptual model of Satisfaction in Higher Education. *Total Quality Management & Business Excellence, 18 (5)*, 571-588.

Amaro, D. M., Marques, A. M. A., & Alves, H. (2019). The impact of choice factors on international students' loyalty mediated by satisfaction. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*.

Anderson, R., & Bhati, A. (2012). Indian students' choice of study destination: Reasons for choose Singapore. International *Journal of Innovative Interdisciplinary Research*, 1(2), 66-76.

Arambewela, R., Hall, J., & Zuhair, S. (2006). Postgraduate international students from Asia: Factors influencing satisfaction. *Journal of Marketing for Higher Education, 15 (2)*, 105-127.

Asare-Nuamah, P. (2017). International Students' Satisfaction. *Higher Education for the Future,* 4(1), 44–59.

Avkiran, N. K., & Ringle, C. M. (2018). *Partial least squares structural equation modeling: Recent advances in banking and finance*. Heidelberg: Springer

Bagozzi, R. P. (1980). *Causal models in marketing.* New York, NY: Wiley.

Bodycott, P. (2009). Choosing a higher education study abroad destination - What mainland Chinese parents and students rate as important. *Journal of Research in International Education, 8*, 349-373.

Briggs, S. (2006). An exploratory study of the factors influencing undergraduate student choice: the case of higher education in Scotland. *Studies in Higher Education, 31 (6)*, 705-722.

Briggs, S., & Wilson, A. (2007). Which university? A study of the influence of cost and information factors on Scottish undergraduate choice. *Journal of Higher Education Policy and Management, 29 (1)*, 57-72.

Brown, R. M., & Mazzarol, T. W. (2009). The importance of institutional image to student satisfaction and loyalty within higher education. *Higher Education, 59*, 81-95.

Chen, L.-H. (2007). East-Asian Students' choice of Canadian Graduate Schools. *International Journal of Educational Advancement, 7*, 271-306.

Chen, Y.-C. (2016). The Impact of Marketing Strategies and Satisfaction on Student Loyalty: A Structural Equation Model Approach. *International Education Studies*, 9(8), 94. doi:10.5539/ies.v9n8p94

Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. Em G. A. Marcoullides, *Modern Methods for business research* (pp. 295-336). London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Christian M. Ringle, Marko Sarstedt, Rebecca Mitchell & Siegfried P. Gudergan (2018): Partial least squares structural equation modeling in HRM research, T*he International Journal of Human Resource Management*

Cubillo, J. M., Sánchez, J., & Cervino, J. (2005). *Modelling International students' intention of destination.* Available at http://anzmac.info/conference/2005/

Cubillo, J. M., Sánchez, J., & Cervino, J. (2006). International students' decision-making process. *International Journal of Educational Management, 20 (2)*, 101-115.

Eder, J., Smith, W. W., & Pitts, R. E. (2010). Exploring factors influencing student study abroad destination choice. *Journal of Teaching in Travel & Tourism, 10 (3)*, 232-250.

Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling.* Ed. University of Akron.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 28*, 39–50.

Fortin, M.-F., Côté, J., & Filion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação.*Loures: Lusodidacta.

Guolla, M. (1999). Assessing the teaching quality to student satisfaction relationship: applied customer satisfaction research in the classroom. *Journal of Marketing Theory & Practice, 7 (3)*, 87-96 .

Haigh, M. (2008). Internationalization, planetary citizenship an higher education. *A Journal of Comparative and International Education*, 38 (4), 427-440.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis (6ª ed.).* Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice, 19 (2)*, 139-151.

Héctor Cebolla-Boado, Yang Hu & Yasemin Nuhoğlu Soysal (2018). Why study abroad? Sorting of Chinese students across British universities, *British Journal of Sociology of Education*, 39(3), 365-380.

Helgesen, Ø., & Nesset, E. (2007). Images, Satisfaction and Antecedents: Drivers of Student Loyalty? A Case Study of a Norwegian University College. *Corporate Reputation Review, 10 (1)*, 38-59.

Hennig-Thurau, T., Langer, M. F., & Hansen, U. (2001). Modeling and Managing Student Loyalty: An Approach Based on the Concept of Relationship Quality. *Journal of Service Research, 3 (4)*, 331-344.

Henriques, P. L., Matos, P. V., Jerónimo, H. M., Mosquera, P., da Silva, F. P., & Bacalhau, J. (2018). University or Polytecnhic? A fuzzy-set approach of prospective students' choice and its implications for higher education institutions' managers. *Journal of Business Research*, 89, 435-441.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135.

Hill, F., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário.* Lisboa: Síbalo, Lda.

Kallio, R. E. (1995). Factors influencing the college choice decisions of graduate students. *Research in Higher Education, 36 (1)*, 109-124.

Keil, M., Wei, K.-K., Saarinen, T., Tuunainen, V., & Wassenaar, A. (2000). A cross-cultural study on escalation of commitment behavior in Software projects. *Mis Quarterly,24 (2)*, 299-325.

Kinzie, J., Palmer, M., Hayek, J. C., Hossler, D., Jacob, S. A., & Cummings, H. (2004). *Fifty Years of College Choice: Social, Political and Institutional Influences on the Decision-Making Process.* Indianapolis: Lumina Foundation for Education.

Knight, J., & De Wit, H. (2018). Internationalization of Higher Education: Past and Future. *International Higher Education*, (95), 2.

Kotler, P., & Fox, K. F. (1994). *Marketing Estratégico para as Instituições Educacionais.*São Paulo: Atlas.

Kumar, J., & Yang, C. L. (2014). Service quality and loyalty of international students studying in the field of hospitality and tourism. *Malaysian Online Journal of Education Management, 2 (3)*, 97-118.

Kunanusorn, A., & Puttawong, D. (2015). The mediating effect os satisfation on student loyalty to higher education institution. *European Scientific Journal, 1 (1857 – 7881)*, 449-463.

Lam, J. M., Ariffin, A. A., & Ahmad, A. H. (2011). Edutourism: exploring the push-pull factors in selecting university. *International Journal of Business and Society, 12 (1)*, 63-78.

Llewellyn-Smith, C., & McCabe, V. S. (2008). What is the attraction for exchange students: the host destination or the host university? Empirical evidence from a study of an Australian University. *Internacional Journal of Tourism Research, 10*, 593-607.

Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research: an applied orientation (6ª ed.).* New Jersey: Pearson.

Marginson, S. (2004). National and global competition in higher education. *Australian Educational Researcher, 31 (2)*, 1-28.

Maringe, F. (2006). University and course choice: Implications for positioning, recruitment and marketing. *International Journal of Educational Management, 20 (6)*, 466-479.

Maringe, F., & Carter, S. (2007). International students' motivations for studying in UK HE: Insights into the choice and decision making of African students'. International Journal of Educational. *International Journal of Educational Management, 21 (6)*, 459-475.

Marques, A. (2014). *Marketing Relacional: Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva.*2ª edi., Lisboa: Edições Sílabo.

Marzo-Navarro, M., Pedraja-Iglesias, M., & Rivera-Torres, M. P. (2005). Measuring customer satisfaction in summer courses. *Quality Assurance in Education, 13 (1)*, 53-65.

Mazzarol, T., & Soutar, G. N. (2002). Push-pull factors influencing international student destination choice. *International Journal of Educational Management, 16 (2)*, 82-90.

Ming, J. S. (2010). A model of higher education Institutions choice in Malaysia - a conceptual approach. *The Third International Conference on International Studies*, (pp. 1-21). Malaysia.

Ming, J. S. (2011). Institutional factors influencing students' college choice decision in Malaysia: a conceptual framework. *International Journal of Business and Social Science, 1 (3)*, 53-58.

Moogan, Y., & Baron, S. (2003). An analysis of student characteristics within the student decision making process. *Journal of Further and Higher Education, 27 (3)*, 271-287.

Nicholls, S. (2018). Influences on International Student Choice of Study Destination: Evidence from the United States. *Journal of International Students*, 8(2), 597-622.

*OECD (2015). Education at a Glance 2015: OECD Indicators.* (2015). http://dx.doi.org/10.1787/eag-2015-en.

Paswan, A. K., & Ganesh, G. (2009). Higher Education Institutions: Satisfaction and Loyalty among International Students. *Journal of Marketing for Higher Education, 19 (1)*, 65-84.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.* Lisboa: Edições Sílabo.

Petruzzellis, L., & Romanazzi, S. (2010). Educational value: how students choose university. *International Journal of Educational Management, 24 (2)*, 139-158.

Pham, H.-H., & Lai, S. L. (2016). Higher Education as an Extended Duration Service. *Journal of Studies in International Education*, 20(5), 454–471.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: a Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology, 88 (5)*, 879-903.

Raposo, M., & Alves, H. (2007). A model of university choice: an exploratory approach. *Munich Personal RePEc Archive (MPRA Paper N.º. 5523).*

Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review, 81 (12)*, 46-54.

Shanka, T., Quintal, V., & Taylor, R. (2005). Factors influencing international students' choice of an education destination - a correspondence analysis. *Journal of Marketing for Higher Education, 15 (2)*, 31-46.

Shook, C. L., Ketchen, D. J., Hult, G. T., & Kacmar, M. K. (2004). An assessement of the Use os Structural Equation Modeling in Strategy Management Research. *Strategy Managment Journal, 25 (4)*, 397-404.

B. (2002). Consumer Trust, Value and Loyalty in Relational Exchanges. *Journal of Marketing, 66 (1)*, 15-37.

Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J., Cheah, J., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322-2347.

Soutar, G. N., & Turner, J. P. (2002). Students' preferences for university: a conjoint analysis. *International Journal of Educational Management, 16 (1)*, 40-45.

Wiers-Jenssen, J., Stensaker, B., & Grogaard, J. B. (2002). Student satisfaction: towards an empirical deconstruction of the concept. *Quality in Higher Education, 8 (2)*, 183-195.

Wilkins, S., & Huisman, J. (2011). International student destination choice: the influence of home campus experience on the decision to consider branch campuses. *Journal of Marketing for Higher Education, 21 (1)*, 61-83.

Wilkins, S., Balakrishnan, M. S., & Huisman, J. (2012). Student satisfaction and student perceptions of quality at international branch campuses in the United Arab Emirates. *Journal of Higher Education Policy and Management, 34 (5)*, 543-556.

Wilkins, S., Balakrishnan, M., & Huisman, J. (2012). Student choice in higher education: motivations for choosing to study at an international branch campus. *Journal of Studies in International Education, 16 (5)*, 413-433.

Yang, Y., Volet, S. & Mansfield, C. (2017). Motivations and influences in Chinese international doctoral students' decision for STEM study abroad. *Educational Studies*, 1-15.

Yu, G. B., & Kim, J.-H. (2008). Testing the mediating effect of the quality of college life in the student satisfaction and student loyalty relationship. *Applied Research Quality Life, 3 (1)*, 1-21.

# ANÁLISIS EMPÍRICO DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA INTENCIÓN DE COMPRA A TRAVÉS DE REDES SOCIALES

Zaira Camoiras Rodríguez, zaira.camoiras@usc.es, Universidad de Santiago de Compostela
Concepción Varela-Neira, conchi.varela@usc.es, Universidad de Santiago de Compostela

**RESUMEN:** El desarrollo de las redes sociales en los últimos años ha provocado que cada vez más empresas las adopten. Esto permite una mejor respuesta a las necesidades de los usuarios y crea un espacio en el que pueden compartir experiencias y realizar compras, dando lugar a un nuevo mercado llamado comercio social. Esta investigación se centra en comprobar y medir el efecto de diferentes factores sobre la intención de compra en redes sociales. Se toma como base el Modelo de Aceptación de Tecnología, incorporando el interés intrínseco en las redes sociales como antecedente. El contraste empírico se realiza con una muestra de individuos que siguen a empresas de alojamiento en redes sociales. Para el análisis, se emplean ecuaciones estructurales. Los resultados muestran la influencia significativa del interés intrínseco, rendimiento y facilidad de uso percibidos sobre la intención de compra. Estos resultados tienen importantes implicaciones para las empresas con presencia en redes sociales.

**PALABRAS CLAVE:** Comercio Social, Interés Intrínseco, Modelo de Aceptación de Tecnología, Intención de Compra.

**ABSTRACT:** Social networks development in last years has caused more and more companies are adopting them. This allows them a better response to the needs of the users and creates a space in which they can share experiences and make purchases, resulting in a new market called social commerce. This research focuses on checking and measuring the effect of different factors on consumer's intention to purchase through social networks. Technology Acceptance Model has been used as starting point, incorporating intrinsic interest in social networks as antecedent. The empirical contrast has been made with a sample of individuals who follow accommodation companies on social networking sites. For the analysis of the data, structural equations were used. The results show a significant influence of user's intrinsic interest, usefulness and ease of use perceived on purchase intention. These results have important implications for companies with presence in social networking sites.

**KEY WORDS:** Social Commerce, Intrinsic Interest, Technology Acceptance Model, Purchase Intention.

## 1. INTRODUCCIÓN

Debido al gran cambio que han ido experimentando las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), las empresas turísticas están cambiando la forma en la que operan a la vez que se producen cambios en el comportamiento del consumidor (Daries, et al., 2014). Internet se ha convertido en un recurso imprescindible de información para tomar decisiones (Igarza, 2011). De este modo, el turista comienza a reclamar una mayor calidad en los servicios, a la vez que hace uso de su derecho como consumidor (Domínguez & Araújo, 2014).

Estos cambios han hecho que cada vez más empresas comiencen a introducirse en el mundo de las redes sociales, conscientes de la oportunidad que supone comunicarse con los consumidores (Domínguez & Araújo, 2014), para ganar así más popularidad y conseguir posicionarse en el mercado, atrayendo a una gran cantidad de clientes (Boyd & Ellison, 2007). A causa del gran crecimiento y evolución que están experimentando las redes sociales, actualmente el número de usuarios de las mismas asciende a 3.484 millones, lo que representa un 45% de la población a nivel mundial (Galeano, 2019). Además, el tiempo consumido en las redes sociales por estos usuarios no deja de crecer (Igarza, 2011) y por este motivo las empresas están destinando parte de su capital y tiempo en su desarrollo (Boyd & Ellison, 2007).

Para Kaplan y Haenlein (2010), las redes sociales son un conjunto de aplicaciones de Internet que se apoyan en las bases tecnológicas e ideológicas de la Web 2.0 y que facilitan a los usuarios generar e intercambiar experiencias. Este contenido generado por el usuario, permite a las empresas reducir gastos en marketing así como averiguar cuáles son sus necesidades e inquietudes (Kozinets, 2002), generando un mayor valor añadido (Casaló et al., 2012). A su vez, si los usuarios interactúan entre sí se crean vínculos que ayudan a incrementar su grado de compromiso con la empresa (Koh & Kim, 2004).

En turismo, las redes sociales son cada vez más imprescindibles y su aplicación en el sector está suponiendo importantes cambios, especialmente en el marketing (Filieri et al., 2015), ya que el 84% de los viajeros utilizan Internet para organizar sus viajes (Torres, 2010). Es decir, los turistas utilizan las redes sociales para decidir cuál será su próximo destino y para compartir sus experiencias con otros usuarios (Xiang & Gretzel, 2010), permitiendo a las empresas turísticas responder a sus necesidades (Dellarocas, 2003) a la vez que captan nuevos consumidores, los cuales les generan un gran beneficio económico (Leung et al., 2013).

Por lo tanto, las redes sociales en el sector turístico proporcionan una gran fuente de información tanto para las empresas como para los consumidores, ya que alrededor de un tercio están condicionados por las redes sociales a la hora de comprar (PhoCusWright, 2011). Sin embargo, todavía no se ha desarrollado lo suficiente la importancia del intercambio de información en los sitios turísticos de redes sociales (Bronner & De Hoog, 2011), a pesar del gran interés que están generando.

El boom surgido por las redes sociales ha propiciado la aparición del comercio social, el cual puede apreciarse como una parte del comercio electrónico, utilizado por los usuarios para obtener bienes de manera online (Liang & Turban, 2011). Este hecho, ha ocasionado que cada vez más compañías se unan a las redes sociales y consecuentemente se desarrollen en el comercio social (Hinchcliffe, 2010).

El comercio social es definido como una variante del comercio electrónico que utiliza las redes sociales para favorecer las contribuciones e interacciones sociales de los usuarios, que apoyan las actividades de compra-venta de bienes y servicios, desarrollándose una confluencia entre ámbitos offline y online (Wang & Zhang, 2012). Es decir, es una forma de unir las redes sociales y las compras online (Tedeschi, 2006). Además, este tipo de comercio permite crear grupos de consumidores con los mismos gustos e intereses (TribalCafe, 2011) a la vez que los consumidores pueden acceder a los productos y servicios disponibles y añadirlos posteriormente al carrito de la compra si así lo desean (Matsumoto, 2009).

El progreso del comercio social es debido en gran medida al avance que están experimentando las TIC, especialmente por el auge de la Web 2.0 y por los consumidores que poseen un alto grado de negociación, lo que está ocasionando diferencias en los vínculos entre las compañías y los consumidores usuarios de redes sociales (Ng, 2013). La información proporcionada por los usuarios resulta muy relevante para las empresas, ya que consiguen incrementar la popularidad de su marca, obtienen información beneficiosa para el uso y crecimiento del comercio social (Kroenke, 2011) y facilita la comunicación entre usuarios propiciando una mejor calidad de información sobre el producto o servicio deseado (Zujewski, 2010). Además según Wu y Wang (2011), estas comunicaciones llevadas a cabo en las redes sociales, ayudan a conocer de qué forma se comportan los consumidores.

Sumado a esto, cabe destacar la importancia de los dispositivos móviles tanto en las redes sociales como en el comercio social. Así, diversas redes sociales, como por ejemplo Facebook, se han adaptado a aplicaciones móviles (Lin & Lu, 2015). Vivimos en un mundo cada vez más digitalizado, donde estos dispositivos están impulsando el auge del comercio social, ya que unen las redes sociales con el comercio físico (Wang & Zhang, 2012), donde además los consumidores pueden utilizar el teléfono móvil como medio de pago en cualquier momento (Dahlberg et al., 2008), mejorando así su experiencia de compra (Curty & Zhang, 2011).

Existen dos tipos de distribución de sitios web de comercio social, que son en primer lugar los espacios web tradicionales de comercio electrónico, los cuales emplean las redes sociales para que se posibilite una mejor relación B2C (*Business to Consumer*), y los sitios web de redes sociales, que añaden características de tipo comercial en forma de anuncios y negocios (Liang & Turban, 2011). A su vez, según Ng (2013) el comercio social se clasifica de dos maneras, por firmas como Tripadvisor y por empresas, las cuales están vinculadas a Facebook con sus respectivas páginas en la red y diferentes aplicaciones que te redirigen a la web para comprar online. Con esto pretenden establecer lazos con los consumidores para poder ofrecerles sus servicios y que además interactúen con otros usuarios (Ng, 2013) con gustos y deseos similares (Linda, 2010), fomentando así la fidelización de los consumidores (Kaplan & Haenlein, 2010). Por lo tanto, el comercio social es la unión entre las redes sociales y el comercio electrónico (Linda, 2010).

Sin embargo, a pesar de la importancia de las redes sociales y del auge del comercio social, todavía no hay suficientes investigaciones que nos permitan conocer todos sus beneficios (Stephen & Toubia, 2010).

A raíz de esto, se propone utilizar el Modelo de Aceptación Tecnológica de Davis (1989), para el desarrollo de esta investigación. Este modelo, se considera un poderoso instrumento para analizar el uso y la intención de adopción de la tecnología por parte de los consumidores (Moon & Kim, 2001; Koufaris, 2002) y está basado en la Teoría de la Acción Razonada (TRA) en la que se expone que cuanto más positiva sea la actitud hacia un determinado tipo de comportamiento, más probable es que un individuo se comporte de esa manera (Ajzen & Fishbein, 1980). A raíz de esto, el TAM incorporó la facilidad de uso y el rendimiento percibido -que son los principales constructos del modelo- (Davis, 1989), aplicados a la intención de uso y las predicciones de las actitudes de los consumidores hacia la tecnología y así poder analizar a mayores las experiencias de los usuarios en las compras online (Domina et. al, 2012). A pesar de que el TAM reporta resultados firmes respecto a esto, es necesario incorporar otras variables para mejorar los mismos (Hu, et al., 1999; Legris et al., 2003) como pueden ser por ejemplo la intención de compra y el interés intrínseco.

El interés intrínseco se considera un predecesor de la intención de uso de la tecnología, donde se destaca la relevancia de que la tecnología proporcione una experiencia satisfactoria al usuario (Davis, et al., 1992). Además, referido en ocasiones como disfrute percibido, es importante destacar el gran interés que está suscitando el interés intrínseco en los últimos tiempos respecto a la investigación sobre los sistemas de información (Blythe et al., 2004). El interés intrínseco es definido como el deseo de llevar a cabo una actividad por sí misma, con el único propósito de experimentar la satisfacción y el placer de llevar a cabo dicha actividad (Deci et al., 1989). Estas actividades llevadas a cabo en las redes sociales se realizan de forma voluntaria, ya que la experiencia es agradable y satisfactoria (Deci & Ryan, 1985). A su vez, si estos usuarios se sienten motivados tienden a poseer una mayor autodeterminación y son más autocomplacientes por el hecho de percibir ese interés y disfrute (Deci & Ryan, 1985). De este modo, se produce un resultado positivo en la intención y la actitud del uso de las redes (Moon & Kim, 2001). Además, cabe destacar que la motivación actúa de manera importante en el transcurso de la toma de decisiones de los consumidores (Alexandris et al., 2002). Estas decisiones tienen su base principalmente en el valor y las motivaciones intrínsecas de los usuarios, generándoles a su vez ciertos beneficios a causa del uso de las redes (Hui et al., 2006). Estos beneficios son definidos por el mismo autor como propósitos que permiten motivar la forma de comportarse del consumidor ya que apelan a sus deseos de adquirir determinados tipos de experiencias.

En el presente trabajo se ha realizado una investigación teórica y empírica sobre las redes sociales, siendo Facebook la red analizada, así como su desarrollo en el comercio social teniendo en cuenta las variables que contribuyen a incentivar la intención de compra en dicha red social. Por lo tanto, debido al gran desarrollo e importancia que están experimentando las redes sociales, tanto para las organizaciones como para la sociedad en general, en este estudio se pretende analizar el papel antecedente del interés intrínseco de los consumidores en las redes sociales sobre la facilidad de uso y el rendimiento percibido en las mismas, así como el efecto de dichas variables sobre la intención de compra en redes sociales. Así, se parte del Modelo de Aceptación Tecnológica de Davis (1989), incorporando como variable antecedente el interés intrínseco en las redes sociales y como variable consecuencia la intención de compra en dichas redes.

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

El modelo de relaciones propuesto se muestra en la Figura 1. Dicho modelo está elaborado a partir del Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM) de Davis (1989), que recoge las variables facilidad de uso y rendimiento percibido (variables principales del modelo TAM), a las que se añaden el interés intrínseco como variable antecedente y la intención de compra como variable consecuencia.

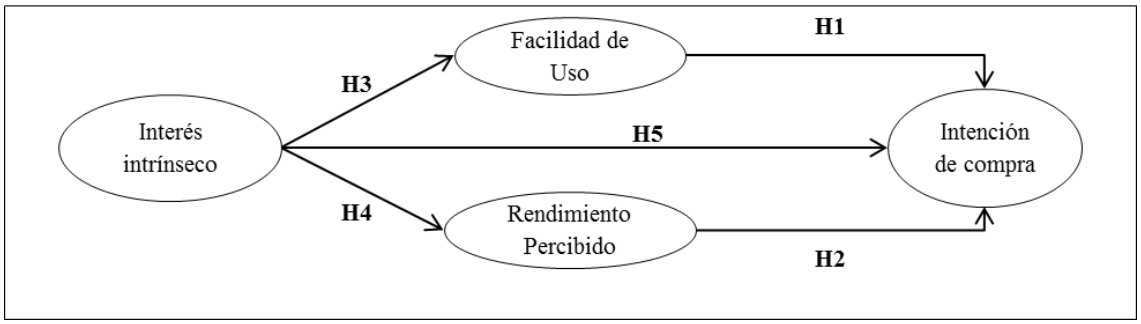



Figura 1: Modelo de relaciones propuesto

## 2.1 INTENCIÓN DE COMPRA, FACILIDAD DE USO Y RENDIMIENTO PERCIBIDO

El modelo TAM tiene como finalidad justificar los elementos que determinan la intención que tienen los usuarios de utilizar las TIC (Davis, 1989) así como exponer la influencia de la facilidad de uso y el rendimiento percibido, ambas conectadas entre sí (Bhattacherjee, 2001), ya que tienen relación directa con la aceptación de los sistemas de información (Taylor & Todd, 1995).

La facilidad de uso se define como el grado en el que un individuo considera que utilizar un sistema específico estará libre de esfuerzos (Davis, 1989). Esta facilidad de uso permite cambiar la actitud y el comportamiento hacia la intención de uso de la tecnología (Venkatesh, 2000). Si este término lo aplicamos en el entorno del comercio social, haciendo referencia a la compra online, podemos definir la facilidad de uso como el punto en que un usuario percibe como fácil localizar y obtener de los servicios o productos que está dispuesto a comprar a través de las redes sociales, esto influirá en su actitud, comportamiento e intención de compra, ya que cuanto más fácil sea el proceso más probable es que compren (Shang et al., 2005). Además, es importante que la red social sea estable, sin errores y sobre todo accesible en cualquier momento, para que los consumidores la consideren fácil de utilizar (Lulek, 2014) y así se pueda desarrollar la intención de compra. De este modo, se plantea la siguiente hipótesis:

$H_1$: La facilidad de uso influye directa y positivamente sobre la intención de compra.

El rendimiento percibido por su parte, hace referencia a los beneficios que proporciona a los usuarios la realización de actividades ligadas con la tecnología (Venkatesh et al., 2012). En el modelo TAM, el concepto de rendimiento percibido está conectado directamente con la intención de usar una tecnología tanto por primera vez como en el futuro (Lorenzo et al., 2011). Si los usuarios perciben que su uso aumenta su rendimiento, su intención de utilizar la tecnología será mayor y su actitud ante la misma también (Mafé & De Los Ríos, 2007). Por lo tanto, si a esta intención de uso de la tecnología se le incorpora la intención de compra, la cual es definida como la disposición que posee el consumidor para efectuar compras online (Pavlou, 2003), podemos decir que el rendimiento percibido puede influir en la intención de compra (Sin, et., al, 2012). Por lo tanto, los usuarios percibirán un mayor rendimiento si pueden comparar y buscar diferentes productos o servicios para así estar mejor informados y adquirir un mayor conocimiento (Alba, et. al, 1997).

Además, hay evidencias de que el rendimiento percibido afecta de manera positiva a la intención de compra (Cho & Fiorito, 2009). Consecuentemente, se formula la siguiente hipótesis:

H2: El rendimiento percibido influye directa y positivamente sobre la intención de compra.

## 2.2 INTERÉS INTRÍNSECO, FACILIDAD DE USO Y RENDIMIENTO PERCIBIDO

El interés intrínseco, se entiende como la motivación de llevar a cabo una tarea sin ninguna razón externa aparente que no sea la mera acción de desarrollar esa actividad (Wang et al., 2012). A su vez, el interés intrínseco también se relaciona con el disfrute percibido (Zhang et al., 2008), ya que está considerado un factor de la motivación intrínseca (Davis et al., 1992). Esta motivación intrínseca según Zapata-Phelan et al. (2009) puede derivar en un incremento de la actividad, la iniciativa, la concentración, la resiliencia y la flexibilidad, ya que todas ellas favorecen la ejecución de la tarea. Estos aspectos pueden contribuir a que los individuos se esfuercen más y por lo tanto acaben percibiendo una mayor facilidad de uso de las redes sociales. A su vez, las personas intrínsecamente motivadas están más orientadas a la autonomía, lo que sugiere que tendrán una mayor responsabilidad para asegurarse que poseen los niveles de destrezas y habilidades necesarias para desarrollar una acción concreta (Deci & Ryan, 2000), lo que influirá en un mayor

interés intrínseco en la participación de las redes sociales ayudando a incrementar la facilidad de uso percibido y favoreciendo así su adopción (Lu et al., 2009). A su vez, si los usuarios están intrínsicamente interesados por las mismas se verá reflejado en su comportamiento, ya que percibirán su uso más fácil (Chen & Lu, 2016).

A partir de estas definiciones, podemos plantear la siguiente hipótesis:

H3: El interés intrínseco en las redes sociales influye directa y positivamente sobre la facilidad de uso.

Los individuos intrínsecamente motivados están motivados al desarrollo de una actividad por sí misma, por el mero placer y satisfacción inherente a dicha actividad (Deci et al., 1989). Así, los usuarios con interés intrínseco en las redes sociales experimentan satisfacción a través de la mera participación en las mismas, lo que provocará que perciban más positivamente todos aquellos factores que contribuyan a permitir esa participación. En este sentido, las redes sociales cuentan con unas características propias que permiten una amplia disponibilidad. Esta disponibilidad viene dada por la posibilidad de acceso desde cualquier dispositivo (García, 2005), ya que permiten acceder a las redes sociales en cualquier momento y lugar cuando lo deseen (Wiberg, 2004). A su vez, permiten ahorrar tiempo e incrementar la eficiencia y productividad del usuario (Mallat et al., 2009), ya que cuanto más intrínsecamente interesados estén mayor será su rendimiento (Csikszentmihalyi, 1990).

De este modo, es de esperar que los individuos que muestran interés intrínseco en las redes percibirán un mayor rendimiento de las mismas, especialmente dada la disponibilidad de acceso en cualquier lugar y momento del tiempo que permiten. En base a esto se plantea la siguiente hipótesis:

H4: El interés intrínseco en las redes sociales influye directa y positivamente sobre el rendimiento percibido.

### 2.3 INTERÉS INTRÍNSECO SOBRE INTENCIÓN DE COMPRA

Una vez se ha definido el interés intrínseco como la motivación y la satisfacción de utilizar las redes sociales en sí, cabe destacar que si un individuo disfruta utilizando las redes, posiblemente tenga una actitud más positiva y abierta ante la misma, lo que repercutirá en una mayor intención de aceptación de la red (Li & Huang, 2009), motivando así la búsqueda de servicios en las redes (Guo & Barnes, 2009). Varias investigaciones en marketing exponen que la intención de compra de los usuarios de redes sociales viene influida principalmente por motivaciones hedónicas, las cuales se relacionan con la diversión, la fantasía y la estimulación de los sentidos (Babin, 1994). Además, según Lin et al., (2010), el disfrute percibido por el individuo impacta de forma significativa en la satisfacción del consumidor y en su intención de compra, ya que cuanto más satisfecho se sienta (Reynolds & Beatty, 1999a) más probable es que se interese por la compra (Reynolds & Beatty, 1999b). Por lo tanto, si los individuos están interesados intrínsicamente por las redes sociales, esto puede desarrollar la intención de compra a través de las mismas (Kim et al., 2011). Consecuentemente, se formula la siguiente hipótesis:

H5: El interés intrínseco afecta directa y positivamente sobre la intención de compra.

## 3. METODOLOGÍA

En este apartado, se recoge la información vinculada a la metodología desarrollada. En primer lugar se exponen las principales características de la muestra empleada en esta investigación, así como el procedimiento llevado a cabo para su obtención. A continuación se recogen las escalas de medida que se han utilizado en la encuesta realizada y las fuentes de obtención de cada una de ellas. Finalmente, se recogen los resultados obtenidos en el análisis factorial confirmatorio realizado, reflejando las propiedades psicométricas de las escalas.

### 3.1 MUESTRA

Para llevar a cabo los objetivos desarrollados en esta investigación y poder verificar las hipótesis propuestas, se ha utilizado una muestra de 210 individuos, usuarios de Facebook que siguen a alguna empresa de alojamiento turístico en dicha red social.

La selección de la red social Facebook y el hecho de centrar el análisis en las empresas de alojamientos turísticos viene motivado por diversas razones. En primer lugar, según estudios previos, alrededor de un tercio de los hoteles reservados para viajes de ocio son escogidos en función de la información vista en redes sociales como Facebook (Koumelis, 2011). Además, Facebook está considerada como la red más usada a nivel mundial por las empresas para comunicarse con los consumidores, con un 98% de uso (Hootsuite, 2019), especialmente en turismo, en empresas de alojamientos (Ernst & Young, 2013), y es también la red social más utilizada entre los turistas, con una tasa de un 29% (European Commission, 2013). Según un estudio publicado en Hootsuite (2019) donde se muestra el porcentaje por edades de usuarios de Facebook, se destaca que en el año 2018, el 82% de los usuarios tienen entre 38 y 23 años, siendo estos los que más usan la red, mientras que los de 54 a 39 años representan el 76%. A su vez, el 59% tienen de 73 a 55 años, mientras que el 26% supera estas edades.

Por otro lado, para la industria hotelera es fundamental tener presencia en las redes sociales para estar en contacto con los consumidores (Su, et al., 2016), influyendo de manera positiva en sus decisiones y en el comportamiento de compra (Hajli, 2015), estableciendo paralelamente lealtad hacia la marca (Gensler et al., 2013). Además, el hecho de poder reservar a través de la red social beneficia a las empresas hoteleras (Harrigan et al., 2017) ya que actualmente es preferible que los clientes puedan hacer reservas a través de las redes sociales o bien a través de enlaces proporcionados en las propias redes (Tajvidi & Karami, 2017).

La recogida de los datos para esta investigación se ha realizado durante el mes de abril de 2019, mediante una encuesta personal con cuestionario estructurado realizado de forma auto-administrada. La cantidad de encuestas válidas ha sido de 210.

Respecto a la composición de la muestra, el 43,8% son hombres mientras que el 56,2% son mujeres. En cuanto a sus edades oscilan entre los 17 y los 65 años, con una media de 31,14 y una desviación estándar de 9,75. Respecto al nivel educativo el 8,8% de los encuestados poseen una educación básica, el 12,1% tiene bachillerato, el 24,2% tiene estudios de FP, el 30,4% posee formación universitaria, y el 12,1% ha realizado formación de posgrado. En relación a su situación laboral, el 45,2% son empleados a tiempo completo, el 13,3% son empleados a tiempo parcial, mientras que el 7,6% son autónomos, el 24,8% son estudiantes, el 1% son jubilados, el 6,2% están desempleados, y el 1,9% son amas de casa. En lo que respecta al nivel de ingresos, el 32,9% percibe un salario de 0 a 500€, el 21% gana entre 501 y 1.000€, el 29% recibe un salario mensual de entre 1.001 y 1.500€, el 10,5% tiene un sueldo de entre 1.501 y 2.000€, el 4,8% perciben un salario de 2.001 a 3.000€, mientras que un 1,9% tiene un sueldo mensual de entre 3.001 a 5.000€.

### 3.2 ESCALAS DE MEDIDA

En la encuesta realizada se han utilizado diversas escalas de medida para poder obtener información sobre las diferentes variables que forman parte del modelo propuesto, las cuales han sido obtenidas a partir de la literatura previa y estudios especializados en el tema.

Todas las variables se han medido a través de preguntas de tipo Likert de 7 puntos. Cabe destacar que algunas de las afirmaciones de la encuesta han sido modificadas respecto a lo visto en la literatura para adaptarlas a esta investigación y los objetivos establecidos en ella.

Respecto a las variables vinculadas al modelo TAM, la intención de compra se ha medido mediante tres ítems, la facilidad de uso y el rendimiento percibido se han medido a partir de cuatro ítems cada una, a través de las escalas extraídas de Venkatesh et al., (2012).

En lo referente al interés intrínseco, este ha sido medido mediante nueve ítems, a través de la escala empleada por Moon y Kim (2001), con adaptaciones diseñadas por Csikszentmihalyi (1975) y Deci (1975).

En el anexo 1 se recogen de manera más específica el grupo de ítems que se han utilizado en esta investigación para poder medir las diferentes variables, al igual que las fuentes de las que se han extraído cada uno de ellos.

Por otro lado, se muestra el análisis descriptivo de las variables utilizadas en la encuesta que han permitido poder llevar a cabo esta investigación, las cuales podemos observar en la Tabla 1. En ella, se recogen el número de observaciones, el mínimo y el máximo, la media y la desviación típica, obtenidas a partir de cada una de las variables.

Tabla 1: Análisis descriptivo de las variables

| FACTOR | OBSERVACIONES | MÍNIMO | MÁXIMO | MEDIA | DESVIACIÓN TÍPICA |
|---|---|---|---|---|---|
| Intención de compra | 210 | 1,00 | 6,67 | 3,768 | 1,560 |
| Facilidad de uso | 210 | 1,00 | 7,00 | 4,186 | 1,572 |
| Rendimiento percibido | 210 | 1,00 | 6,75 | 3,810 | 1,509 |
| Interés intrínseco | 210 | 1,11 | 6,56 | 3,780 | 1,365 |

### 3.3 PROPIEDADES DE LAS ESCALAS

Para realizar el análisis factorial confirmatorio se ha empleado el programa EQS 6.1. Con el objetivo de evitar problemas de normalidad con los datos, se emplea el método de máxima verosimilitud robusto en el análisis de los resultados que se han obtenido.

En la Tabla 2 se recogen los resultados obtenidos para el modelo de medida. Mediante los estimadores robustos de máxima verosimilitud empleados, se puede observar que el ajuste general del modelo es adecuado (la X2 de Satorra Bentler tiene un valor razonable, el CFI es superior a 0,9 y el RMSEA es inferior a 0,08). Por otro lado, se constata que las escalas de medida utilizadas son fiables (todas las variables poseen un Alpha Cronbach superior a 0,7; la fiabilidad compuesta supera el valor 0,6 y el AVE es mayor a 0,5). Asimismo, aparte de fiables, los indicadores empleados se consideran válidos, al cumplir las condiciones requeridas para validez convergente (las cargas estandarizadas tienen valores superiores a 0,5 y son significativas estadísticamente) y discriminante (utilizando las distintas correlaciones entre variables, los intervalos adquiridos no incluyen la unidad y la correlación al cuadrado no supera el AVE de los factores implicados, como se aprecia en la Tabla 3).

A raíz de estos resultados, se expone que el modelo de medida posee un buen ajuste general y que los indicadores que se han empleado para medir las distintas variables son fiables y válidos.

Tabla 2: Propiedades psicométricas de las variables

| INDICADOR | CARGA ESTAND. | VALOR T-STUDENT | INDICE FIBABILIDAD COMPUESTA (IFC) | AVE | ALPHA DE CRONBACH (α) |
|---|---|---|---|---|---|
| Intención de compra | | | 0,947 | 0,857 | 0,942 |
| INTC1 INTC2 INTC3 | 0,902*<br>0,951*<br>0,924* | 22,819<br>23,582<br>23,993 | | | |
| Facilidad de uso | | | 0,939 | 0,795 | 0,938 |
| FAC1 FAC2 FAC3 FAC4 | 0,886*<br>0,886*<br>0,918*<br>0,876* | 21,114<br>20,693<br>23,832<br>20,950 | | | |
| Rendimiento percibido | | | 0,922 | 0,748 | 0,917 |
| REND1 REND2 REND3 REND4 | 0,788*<br>0,862*<br>0,926*<br>0,878* | 15,905<br>20,703<br>23,606<br>21,005 | | | |
| Interés intrínseco | | | 0,942 | 0,645 | 0,940 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| INT1 INT2 INT3 INT4 | 0,762* | 16,604 | | | |
| INT5 INT6 INT7 INT8 | 0,786* | 17,692 | | | |
| INT9 | 0,769* | 18,545 | | | |
| | 0,807* | 15,558 | | | |
| | 0,828* | 17,452 | | | |
| | 0,811* | 17,855 | | | |
| | 0,794* | 16,763 | | | |
| | 0,839* | 18,097 | | | |
| | 0,828* | 19,367 | | | |

Nota: SATORRA – BENTLER X2: 298,4058 (gl=167) p<,01; CFI: 0,928; RMSEA: 0,061
* p<0,05.

Tabla 3: Validez discriminante

| | INTC | FAC | REND | INT |
|---|---|---|---|---|
| INTC | 0,857 | [0,719-0,875] | [0,819-0,909] | [0,734-0,868] |
| FAC | 0,635 | 0,795 | [0,742-0,894] | [0,628-0,816] |
| REND | 0,747 | 0,669 | 0,748 | [0,697-0,857] |
| INT | 0,642 | 0,521 | 0,604 | 0,645 |

Nota: Los elementos de la diagonal (en negrita) muestran la Varianza Extraída Media (AVE). Se muestran las correlaciones al cuadrado.

## 4. RESULTADOS

Una vez se ha llevado a cabo la comprobación del correcto ajuste del modelo de medida, así como la fiabilidad y validez de las escalas utilizadas para medir las distintas variables, el siguiente paso es contrastar las hipótesis planteadas. Del mismo modo que se ha hecho en el modelo de medida, se ha empleado el programa EQS 6.1 para comprobar las hipótesis planteadas, usando también los estimadores robustos de máxima verosimilitud.
A continuación, en la Tabla 4 se reflejan los indicadores robustos del ajuste del modelo estructural, así como los valores de los coeficientes estandarizados de cada una de las relaciones estructurales propuestas y los correspondientes niveles de significatividad mediante el valor de la t-student.

En base a los resultados que se han obtenido en el modelo de ecuaciones estructurales, podemos decir que este posee un buen ajuste general, y por consiguiente se destaca que el modelo es adecuado para explicar las variables y sus respectivas relaciones planteadas.

Respecto a las hipótesis propuestas sobre la influencia de las variables del modelo TAM (facilidad de uso y rendimiento percibido) sobre la intención de compra, los resultados ponen de manifiesto su cumplimiento. La relación propuesta en H1 se confirma, ya que la facilidad de uso influye directa y positivamente sobre la intención de compra a través de redes sociales. De esta forma, cuanto más fácil perciban el uso de las redes sociales los individuos, mayor será su intención de compra a través de las mismas. Lo mismo sucede con la relación propuesta en H2, donde los resultados reflejan que el rendimiento percibido influye directa y positivamente sobre la intención de compra, de forma que cuanto mayor sea el rendimiento que los individuos perciben de la utilización de las redes sociales, mayor será su intención de compra en ellas.

Tabla 4: Modelo de ecuaciones estructurales. Contraste de hipótesis

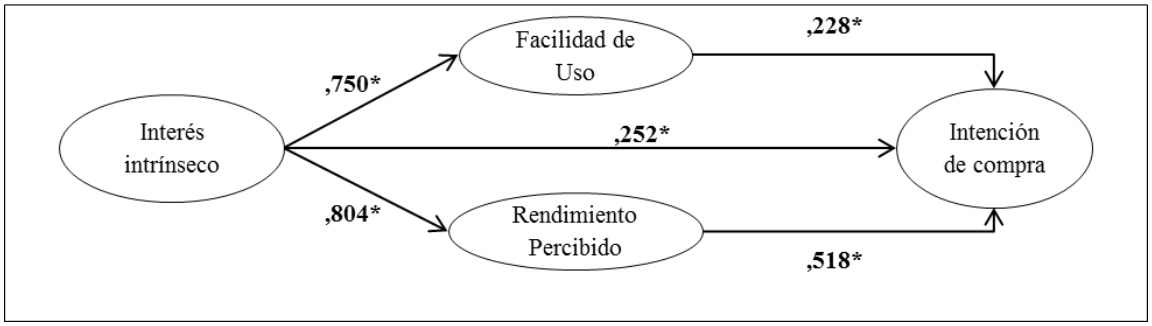
| HIPÓTESIS | RELACIÓN | B | VALOT T-STUDENT |
|---|---|---|---|
| H1 | Facilidad de uso – Intención de compra | 0,228* | 3,012 |
| H2 | Rendimiento percibido – Intención de compra | 0,518* | 6,247 |
| H3 | Interés intrínseco en las redes sociales – Facilidad de uso | 0,750* | 12,672 |
| H4 | Interés intrínseco en las redes sociales – Rendimiento percibido | 0,804* | 12,318 |
| H5 | Interés intrínseco en las redes sociales – Intención de compra | 0,252* | 2,169 |

Nota: SATORRA – BENTLER $X^2$: 336,8028 (gl= 165); p<0,01; CFI: 0,963; RMSEA: 0,071.
* p<0,05.

En lo referido a las hipótesis propuestas sobre la influencia del interés intrínseco en las redes sociales sobre las variables del modelo TAM, los resultados reflejan su cumplimiento. La relación propuesta en H3 se confirma, ya que el interés intrínseco en las redes sociales influye directa y positivamente sobre la facilidad de uso. Es decir, cuanto más interesado intrínsecamente se sienta un individuo por las redes sociales, más fácil percibir su uso. De igual forma, también se constata la relación propuesta en H4, ya que el interés intrínseco en las redes sociales influye directa y positivamente sobre el rendimiento percibido, de forma que cuanto más interés intrínseco tenga un individuo en las redes sociales, mayor será el rendimiento que percibe de la utilización de las mismas.

Por otra parte, los resultados muestran el cumplimiento de la relación propuesta entre el interés intrínseco y la intención de compra en redes sociales, recogida en H5. Así, los resultados reflejan que el interés intrínseco afecta directa y positivamente a la intención de compra. Por lo tanto, cuanto más interesado intrínsecamente se sienta un individuo por las redes sociales mayor será su intención de realizar compras a través de las mismas.

De este modo, quedan confirmadas las cinco relaciones planteadas en el modelo propuesto, el cual está representado en la Figura 2.




Nota: *p<0,05.

Figura 2: Modelo final estimado

## 5. CONCLUSIONES

Los resultados que se han obtenido en esta investigación evidencian que el modelo TAM es el adecuado para aplicarlo a las redes sociales, concretamente a Facebook y el comercio social, debido a las influencias significativas obtenidas.

Con el desarrollo de las tecnologías de la información y el creciente interés por las redes sociales se han desarrollado cambios tanto en la forma en que las empresas se dirigen a los consumidores, como en los patrones de conducta de los mismos. Las redes sociales han alcanzado tal importancia que son imprescindibles para comunicarnos en cualquier momento y lugar, permitiendo además estar al tanto de las últimas novedades sobre los temas en los que estamos interesados y donde podemos compartir e intercambiar nuestras experiencias y opiniones con otros consumidores de las redes. Además, para las empresas han supuesto un gran avance, ya que les permite comunicarse de forma más rápida y directa con los consumidores ofreciéndoles así un mejor servicio y pudiéndose adelantar a sus necesidades.

A causa del boom de las redes sociales, el comercio social está generando tanta importancia para las empresas como para los consumidores, ya que nos permite realizar transacciones desde nuestros dispositivos móviles de manera más cómoda en cualquier momento y lugar. Además, el comercio social permite a las empresas expandirse, mejorando así su posición en el mercado.

La utilización del Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM) de Davis (1989) ampliamente aceptado y utilizado para detectar el grado en que un usuario acepta la tecnología, en este caso ha sido adoptado en el ámbito del comercio social, permitiendo así mejorar la comprensión del comportamiento de los usuarios presentes en el entorno de las redes sociales.

En línea con las argumentaciones existentes en la literatura, los resultados obtenidos en la investigación realizada muestran la influencia positiva y directa de las principales variables del TAM, la facilidad de uso y el rendimiento percibido, sobre la intención de compra. La asequibilidad que permiten las redes sociales y navegabilidad de las redes sociales, estimula la intención de compra entre los usuarios de las redes. Lo mismo sucede con el rendimiento percibido, si los individuos perciben esa utilidad y ese rendimiento a la hora de navegar por las redes (debido entre otros factores al ahorro de tiempo y dinero que permiten las redes sociales), su intención de compra en este medio será mayor.
La investigación realizada muestra así mismo la influencia positiva y directa del interés intrínseco sobre la facilidad de uso y el rendimiento percibido, que son los dos principales constructos del modelo TAM.

En primer lugar, la relación positiva obtenida entre el interés intrínseco de los consumidores por las redes sociales y la facilidad de uso percibida de las mismas refleja que cuanto mayor sea el interés intrínseco de un usuario por las redes sociales, mayor será su percepción sobre la facilidad de uso de dichas redes. Así, cuando un usuario está intrínsecamente interesado en las redes sociales, este estará interesado por las redes sociales en sí mismas, por la mera satisfacción y placer que le reporta el hecho de participar en las redes sociales. Cuando una persona tiene esta motivación intrínseca por una actividad, está dispuesta a esforzarse más para alcanzarla, de forma que el esfuerzo percibido de su uso puede verse reducido.

Respecto a la relación positiva entre el interés intrínseco y el rendimiento percibido, esta refleja que cuanto mayor sea el interés intrínseco de un usuario por las redes sociales, mayor será el rendimiento que percibe de las mismas. De esta forma, un individuo interesado intrínsecamente por las redes sociales buscará la propia participación en las mismas cuanto sea posible, para ayudar a obtener esa satisfacción que le reporta el hecho de poder participar en ellas. En este sentido, las características propias de las redes sociales (que permiten una disponibilidad de acceso total en cualquier lugar y momento del tiempo) harán que se perciba un mayor rendimiento de las redes sociales.

Por otra parte, la relación positiva entre el interés intrínseco y la intención de compra en redes sociales refleja que cuanto más interesado esté intrínsecamente un individuo por las redes sociales, mayor será su intención de compra en las mismas. Así, los individuos intrínsecamente motivados disfrutan haciendo uso de la red social, les divierte y les provoca satisfacción. Si esto sucede, pasarán más tiempo en las redes sociales, con la consiguiente mayor exposición a los servicios de las empresas que tienen presencia en dicha red, y es posible que esto despierte interés hacia un determinado servicio, desarrollando así una posible intención de compra a causa de lo visto y percibido en esa red.

De esta forma, el modelo propuesto y empíricamente contrastado refleja la importancia del interés intrínseco de los individuos por las redes sociales sobre la percepción de rendimiento y facilidad de uso de dichas redes, así como también la influencia de las tres variables mencionadas sobre la intención de compra en el entorno del comercio social.

## 5.1 IMPLICACIONES EMPRESARIALES

Las redes sociales se están convirtiendo en una poderosa herramienta de marketing para las empresas, sobre todo en el ámbito del turismo.

Tal y como se ha visto en esta investigación, Facebook es una red social con una gran importancia para las empresas turísticas y deberían seguir multiplicando sus esfuerzos para seguir presentes en dicha red para que sus beneficios se incrementen.

Los resultados ponen de manifiesto la importancia de la facilidad de uso y el rendimiento percibido por los consumidores en la intención de compra. Así, es importante que las empresas traten de incrementar en la

medida de lo posible la facilidad de uso de las redes sociales, a través de nuevas herramientas y simplificando los procesos de compra, contribuyendo así a aumentar la facilidad de uso percibida por los usuarios de las redes sociales e incrementando por tanto las posibilidades de venta a través de dichas plataformas. Del mismo modo, las empresas turísticas deben tratar de incrementar los rendimientos que las redes sociales ofrecen a los consumidores, explotando sobre todo la disponibilidad de acceso en cualquier lugar y momento, pero tratando de ofrecer rendimientos extra a los consumidores que sean percibidos positivamente por estos, aumentando así las posibilidades de compra en redes sociales.

La importancia del interés intrínseco de los usuarios en las redes sociales sobre la facilidad de uso y rendimiento percibidos, así como sobre la intención de compra en redes, pone de manifiesto la necesidad de que las empresas presten especial atención a este factor clave. Las empresas deben analizar y segmentar adecuadamente a su público objetivo, tratando de enfocarse y llegar principalmente a aquellos usuarios con un elevado interés intrínseco en las redes. A la vista de los resultados obtenidos, centrarse en este tipo de usuarios generará mayores percepciones de facilidad de uso y rendimiento, así como repercutirá directa e indirectamente sobre la intención de compra en redes de los usuarios, generando mayores ingresos y beneficios a las empresas.

## 5.2 LIMITACIONES Y LINEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

Por último, cabe destacar que el presente trabajo tiene algunas limitaciones que pueden abrir nuevas líneas de investigación en el futuro.
Por una parte, el tamaño de la muestra, 210 individuos, puede considerarse una cifra baja y suponer una limitación de cara a la generalización de los resultados a la población. Por lo tanto, se considera que en investigaciones posteriores se debería aumentar el tamaño de dicha muestra, para así poder realizar comparaciones a mayor escala. Además también sería interesante que las personas encuestadas fuesen de diferentes nacionalidades, para poder realizar comparativas en los resultados en función del país de origen.

Por otra parte, el hecho de centrarse únicamente en un tipo de empresas turísticas, las que se dedican a servicios de alojamiento, limita la extrapolación de los resultados. Sería interesante replicar el estudio incorporando empresas de turismo dedicadas a diferentes áreas de servicios (por ejemplo restauración, transporte…) para así poder establecer comparaciones sobre como varían los resultados en cada una de las actividades.

Así mismo, se sugiere que en próximas investigaciones se podrían incluir otras redes sociales que actualmente están experimentando un gran crecimiento, como puede ser Instagram, ya que ha aumentado considerablemente su número de usuarios en los últimos años y además también permite la compra de servicios a través de su propia plataforma y es que muchas empresas están comenzando a utilizarla como una poderosa herramienta de promoción, generando así grandes beneficios económicos.

Finalmente, cabe destacar la limitación que suponen los datos recogidos debido a su carácter transversal, ya que recoger los datos solamente en un determinado momento del tiempo, limita esta investigación a la hora de llevar a cabo inferencias causales. Por lo tanto, en el futuro sería interesante replicar en estudio utilizando datos longitudinales, para así obtener información más completa.

## REFERENCIAS


Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Alba, J., Lynch, J., Weitz, B., Janiszewski, C., Lutz, R., Sawyer, A., & Wood, S., (1997). Interactive home shopping: consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces. *Journal of Marketing*, *61*(3), 38-53.

Alexandris, K., Tsorbatzoudis, C., & Grouios, G. (2002): Perceived constraints on recreational sport participation: Investigating their relationship with intrinsic motivation, extrinsic motivation and amotivation. *Journal of Leisure Research*, *34*(3), 233-252.

Babin, B. J., Darden, W. R., & Griffin, M., (1994). Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, *20*(4), 644- 656.

Bhattacherjee, A., (2001). Understanding information systems continuance: an expectation-confirmation model. *MIS Quarterly*, *25*(3), 351-370.

Blythe, M., Hassenzahl M., & Wright P. (2004). More funology: introduction to a special section on funology. *Interactions*, *11*(5), 37.

Boyd, D. M., & Ellison, N. B., (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-mediated Communication*, *13*(1), 210- 230.

Bronner, F., & De Hoog, R., (2011). Vacationers and eWOM: who posts, and why, where, and what?. *Journal of Travel Research*, *50*(1), 15-26.

Casaló, L. V., Flavián, C., & Guinalíu, M., (2012). Redes sociales virtuales desarrolladas por organizaciones empresariales: antecedentes de la intención de participación del consumidor. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, *15*(1), 42-51.

Chen, H. J., & Lu, J. T., (2016). Clarifying the impact of social escapism in users' acceptance for online entertaining services—An extension of the technology acceptance model based on online karaoke television services users. *Information Systems Management*, 33(2), 141-153.

Cho, H., & Fiorito, S. S., (2009). Acceptance of online customization for apparel shopping. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *37*(5), 389-407.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper Perennial.

Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass.

Curty, R. G., & Zhang, P., (2011). Social commerce: Looking back and forward. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, *48*(1), 1-10.

Dahlberg, T., Mallat, N., Ondrus, J., & Zmijewska, A., (2008). Past, present and future of mobile payments research: A literature review. *Electronic Commerce Research and Applications*, *7*(2), 165-181.

Daries-Ramón, N., Cristóbal-Fransi, E., & Martín-Fuentes, E., (2014). Promoción turística de las comunidades autónomas españolas a través de las redes sociales oficiales. *Papers de Turisme*, (55), 84-106.

Davis, F. D., (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology". *MIS quarterly*, *13*(3), 319-340.

Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1992). Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, *22*(14), 1111-1132.

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, *74*(4), 580.

Deci, E. L., & Ryan, R. M., (1985). *Cognitive evaluation theory. In Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer, Boston, MA.

Deci, E. L., & Ryan, R. M., (2000). The" what" and" why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, *11*(4), 227- 268.

Dellarocas, C., (2003). The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms. *Management Science*, *49*(10), 1407-1424.

Domina, T., Lee, S. E., & MacGillivray, M., (2012). Understanding factors affecting consumer intention to shop in a virtual world. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *19*(6), 613-620.

Domínguez, T. V., & Araújo, N. V., (2014). Gestión de las redes sociales turísticas en la web 2.0. *Vivat Academia*, 129, 57-78.

Ernst y Young. (2013). Global Hospitality Insights: Top Thoughts for 2013. *Ernst & Young Global Real Estate Center*. Recuperado de https://www.hospitalitynet.org/file/152005063.pdf.

European Commission. (2013). Online travel market. Tourism Business Portal, Enterprise and Industry. Recuperado de http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/tourism-business-portal/documents/business/clients/onlinetravel-market.pdf.

Filieri, R., Alguezaui, S., & McLeay, F., (2015). Why do travelers trust TripAdvisor? Antecedents of trust towards consumer-generated media and its influence on recommendation adoption and word of mouth. *Tourism Management*, *51*, 174- 185.

Galeano, S. (2019). *Cuáles son las redes sociales con más usuarios del mundo (2019)*. Recuperado de https://marketing4ecommerce.net/cuales-redes- sociales-con-mas-usuarios-mundo-2019-top/

García, A., (2005). Wireless makes small talk. *Eweek*, *22*(43), 39-42.

Gensler, S., Völckner, F., Liu-Thompkins, Y., & Wiertz, C., (2013). Managing brands in the social media environment. *Journal of Interactive Marketing*, *27*(4), 242- 256.

Guo, Y., & Barnes, S., (2009). Virtual item purchase behavior in virtual worlds: an exploratory investigation. *Electronic Commerce Research*, *9*(1-2), 77-96.

Hajli, N., (2015). Social commerce constructs and consumer's intention to buy. *International Journal of Information Management*, *35*(2), 183-191.

Harrigan, P., Evers, U., Miles, M., & Daly, T., (2017). Customer engagement with tourism social media brands. *Tourism Management*, *59*, 597-609.

Hinchcliffe, D. (2010). The 2010 social business landscape. Enterprise Irregulars. Recuperado de www.enterpriseirregulars.com/23628/the2010-social-business-landscape

Hootsuite. (2019). *How to Create a Social Media Marketing Strategy in 8 Easy Steps*. Recuperado de https://blog.hootsuite.com/how-to-create-a-social-media-marketing-plan/

Hu, P. J., Chau, P. Y., Sheng, O. R. L., & Tam, K. Y., (1999). Examining the technology acceptance model using physician acceptance of telemedicine technology. *Journal of Management Information Systems*, *16*(2), 91-112.

Hui, K. L., Tan, B. C., & Goh, C. Y. (2006). Online information disclosure: Motivators and measurements. *ACM Transactions on Internet Technology (TOIT)*, *6*(4), 415-441.

Igarza, R., (2011). Nuevas formas de consumo cultural: Por qué las redes sociales están ganando la batalla de las audiencias. *Comunicação Mídia e Consumo*, *7*(20), 59-90.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M., (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.

Kim, H. W., Gupta, S., & Koh, J., (2011). Investigating the intention to purchase digital items in social networking communities: A customer value perspective. *Information & Management*, *48*(6), 228-234.
Koh, J., & Kim, D., (2004). Knowledge sharing in virtual communities: An e-business perspective". *Expert Systems with* Applications, *26*(2), 155–166.
Koufaris, M., (2002). Applying the technology acceptance model and flow theory to online consumer behavior. *Information Systems Research*, *13*(2), 205-223.
Koumelis, T. (2011). Social media continues to play role in travel decisions. *Travel Daily News*. Recuperado de http://www.traveldailynews.asia/news/article/46174/social-mediacontinues- to-play
Kozinets, R. V., (2002). The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities. *Journal of Marketing Research*, *39*(1), 61- 72.
Kroenke, D. M. (2011). *Using MIS*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
Legris, P., Ingham, J., & Collerette, P., (2003). Why do people use information technology? A critical review of the technology acceptance model. *Information & Management*, *40*(3), 191-204.
Leung, D., Law, R., Van Hoof, H., & Buhalis, D., (2013). Social media in tourism and hospitality: A literature review. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *30*(1-2), 3-22.
Li, Y. H., & Huang, J. W., (2009). Applying theory of perceived risk and technology acceptance model in the online shopping channel. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, *53*(1), 919-925.
Liang, T. P., & Turban, E., (2011). Introduction to the special issue social commerce: a research framework for social commerce. *International Journal of Electronic Commerce*, *16*(2), 5-14.
Lin, C. Y., Fang, K., & Tu, C. C., (2010). Predicting consumer repurchase intentions to shop online. *JCP*, *5*(10), 1527-1533.
Lin, K. Y., & Lu, H. P., (2015). Predicting mobile social network acceptance based on mobile value and social influence. *Internet Research*, *25*(1), 107-130.
Linda, S. L. A. I., (2010). Social commerce–e-commerce in social media context". *World Academy of Science Engineering and Technology*, *4*(12), 39-44.
Lorenzo-Romero, C., Gómez-Borja, M. Á., & Alarcón-del-Amo, M. D. C., (2011). Virtual Social Networks: What Does Their Use Depend Upon in Spain?. *Innovar*, *21*(41), 145-158.
Lu, Y., Zhou, T., & Wang, B., (2009). Exploring Chinese users' acceptance of instant messaging using the theory of planned behavior, the technology acceptance model, and the flow theory. *Computers in Human Behavior*, *25*(1), 29-39.
Lulek, A. (2014). Usability on E-commerce sites for increased sales. *Bachelor Thesis in Informatics*, University of Boras.
Mafé, C. R., & De Los Rios, T. G., (2007). Factores determinantes de la decisión de compra en Internet. Análisis de la formación a distancia. *Estudios sobre consumo*, *80*, 49-60.
Mallat, N., Rossi, M., Tuunainen, V. K., & Öörni, A. (2009). The impact of use context on mobile services acceptance: The case of mobile ticketing. *Information & Management*, *46*(3), 190-195.
Matsumoto, F. (2009). *Social Commerce: Strategies for extending online shopping beyond the e-commerce site*. Recuperado de http://www.dmnews.com/digital-marketing/social-commerce-strategies-forextending-online-shopping-beyond-the-e- commerce-site/article/157433/.
Moon, J. W., & Kim, Y. G. (2001). Extending the TAM for a World-Wide-Web context. *Information & Management*, *38*(4), 217-230.
Ng, C. S. P., (2013). Intention to purchase on social commerce websites across cultures: A cross-regional study. *Information & Management*, *50*(8), 609- 620.
Pavlou, P. A., (2003). Consumer acceptance of electronic commerce: Integrating trust and risk with the technology acceptance model. *International Journal of Electronic Commerce*, *7*(3), 101-134.
PhoCusWright. (2011). *Social media in travel 2011: traffic, activity and sentiment*. Recuperado de http://www.phocuswright.com/store/1669#table_of_contents
Reynolds, K. E., & Beatty, S. E, (1999a). A relationship customer typology. *Journal of Retailing*, *75*(4), 509-523.
Reynolds, K. E., & Beatty, S. E., (1999b). Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing. *Journal of Retailing*, *75*(1), 11-13.
Shang, R. A., Chen, Y. C., & Shen, L., (2005). Extrinsic versus intrinsic motivations for consumers to shop on-line. *Information & Management*, *42*(3), 401-413.
Sin, S. S., Nor, K. M., & Al-Agaga, A. M., (2012). Factors Affecting Malaysian young consumers' online purchase intention in social media websites". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *40*, 326-333.
Stephen, A. T., & Toubia, O., (2010). Deriving value from social commerce networks. *Journal of Marketing Research*, *47*(2), 215-228.
Su, L., Swanson, S. R., & Chen, X., (2016). The effects of perceived service quality on repurchase intentions and subjective well-being of Chinese tourists: The mediating role of relationship quality. *Tourism Management*, *52*, 82-95.
Tajvidi, R., & Karami, A. (2017). The effect of social media on firm performance. *Computers in Human Behavior*, 1-10.
Taylor, S., & Todd, P. A., (1995). Understanding information technology usage: A test of competing models. *Information Systems Research*, *6*(2), 144-176.
Tedeschi, B. (2006). Like shopping? Social networking? Try social shopping. *New York Times*. Recuperado de https://www.nytimes.com/2006/09/11/technology/11ecom.html
Torres, R., (2010). Today's traveler online: 5 consumer trends to guide your marketing strategy. *Eye for Travel, Travel Distribution Summit*, *14*.
TribalCafe. (2011). *Social Commerce, e-Commerce becomes Social*. Recuperado de http://www.tribalcafe.co.uk/2011/01/social-commerce/

Venkatesh, V., (2000). Determinants of perceived ease of use: Integrating control, intrinsic motivation, and emotion into the technology acceptance model. *Information Systems Research*, *11*(4), 342-365.
Venkatesh, V., Thong, J. Y., & Xu, X., (2012). Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, *36*(1), 157-178.
Wang, C., & Zhang, P., (2012). The evolution of social commerce: The people, management, technology, and information dimensions. *Communications of the Association for Information Systems*, *31*(5), 1-23.
Wang, W., Hsieh, J. P. A., & Song, B., (2012). Understanding user satisfaction with instant messaging: An empirical survey study. *International Journal of Human- Computer Interaction*, *28*(3), 153-162.
Wiberg, M. (2005). *The interaction society: practice, theories and supportive technologies*. IGI Global. Umea University: Sweden.
Wu, H. L., & Wang, J. W. (2011). An Empirical Study of Flow Experiences In Social Network Sites. In *PACIS*, paper 215. Queensland University of Technology, Australia.
Xiang, Z., & Gretzel, U., (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, *31*(2), 179-188.
Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., Livingston, B., (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *108*(1), 93-105.
Zhang, S., Zhao, J., & Tan, W., (2008). Extending TAM for online learning systems: An intrinsic motivation perspective. *Tsinghua Science and Technology*, *13*(3), 312-317.
Zujewski, B. (2010). Defining Social Commerce First Post in a Social Commerce Series [Mensaje en blog]. Recuperado de https://community.atg.com/community/business/blog/2010/02/11/defining-social-commerce-first-post-in-a-social-commerce-series

**ANEXO 1**

| CONCEPTOS | ITEMS | FUENTE |
|---|---|---|
| INTENCIÓN DE COMPRA | - En el futuro tengo la intención de comprar servicios de alojamiento a través de Facebook.<br>- Creo que usaré Facebook para comprar servicios de alojamiento.<br>- En el futuro planeo realizar compras de servicios de alojamiento usando Facebook. | Venkatesh et al. (2012) |
| FACILIDAD DE USO | - Aprender a usar el método de compra a través de Facebook me parece fácil.<br>- La compra a trav | |

és de Facebook es comprensible y clara.
- La compra a través de Facebook es fácil de usar.

Me resultaría fácil alcanzar destreza en la realización de compras a través de Facebook.

| | | |
|---|---|---|
| Venkatesh et al. (2012) | | |
| RENDIMIENTO PERCIBIDO | - Creo que la compra a través de Facebook es útil en la vida diaria.<br>- El uso de la compra a través de Facebook aumenta las posibilidades de lograr cosas que son importantes para mí.<br>- El uso de la compra a través de Facebook facilita lograr cosas con mayor rapidez.<br>- El uso de la compra a través de Facebook mejora mi efectividad. | Venkatesh et al. (2012) |

| | | |
|---|---|---|
| INTERÉS INTRÍNSECO | - Al interactuar en Facebook, no me doy cuenta del tiempo transcurrido.<br>- Al interactuar en Facebook no percibo ningún ruido del exterior.<br>- Al interactuar en Facebook, a menudo olvido las tareas que debo hacer.<br>- Usar Facebook me produce satisfacción.<br>- Usar Facebook me divierte.<br>- Usar Facebook me hace feliz.<br>- Usar Facebook estimula mi curiosidad.<br>- Usar Facebook me lleva a explorar.<br>- El uso de Facebook despierta mi imaginación. | Moon y Kim (2001) |

# CONDUCTUCAS EWOM: ¿QUÉ FACTORES CONTRIBUYEN EN LA CREACIÓN, BÚSQUEDA Y/O TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN EN RR.SS.?

Coloma Álvarez Santamaría, coloma.alvarez@unirioja.es, Universidad de La Rioja
Consuelo Riaño Gil, consuelo.riano@unirioja.es, Universidad de La Rioja
Agustín V. Ruiz Vega, agustin.ruiz@unirioja.es, Universidad de La Rioja

**RESUMEN**: Dado que las redes sociales se han convertido en un fenómeno revolucionario para la comunicación en Internet, cada vez más empresas intentan aprovechar el poder de las recomendaciones online (eWOM). Por ello, surge la siguiente pregunta: ¿qué factores psicológicos son relevantes en las conductas eWOM de los usuarios de redes sociales? Concretamente, se ha analizado la posible influencia de la fuerza de los lazos, la homophily, la influencia informativa y la influencia normativa sobre las diferentes tipologías de conductas eWOM: buscadores, transmisores y creadores de información. Para dar respuesta a dicho objetivo, se ha realizado un estudio empírico aplicando la metodología PLS-SEM. A través del modelo causal, se concluye que la influencia normativa y la influencia informativa influyen sobre la creación, la búsqueda y la transmisión de opinión. Sin embargo, la variable homophily solo lo hace para la búsqueda de información y la transmisión de opinión a terceros. Además, la fuerza de los lazos se ve positivamente relacionada con la creación y la búsqueda de opinión, pero no con la transmisión.

**PALABRAS CLAVE**: eWOM, Creación de opinión, Búsqueda de opinión, Transmisión de opinión, Redes sociales.

**ABSTRACT**: Given that social networks have become a revolutionary phenomenon for Internet communication, more and more companies are trying to take advantage of the power of online recommendations (eWOM). Therefore, the following question arises: what psychological factors are relevant in the eWOM behaviors of blog users and social networks? Specifically, the possible influence of tie strength, homophily, trust, informative influence and normative influence on the different types of eWOM behaviors (opinion seeking, opinion passing and opinion giving) has been analyzed. In order to respond to this objective, an empirical study has been carried out and the PLS-SEM methodology has been applied. Through the causal model, it is concluded that normative influence and informative influence affect the creation, the search and the transmission of opinion. However, homophily only influences opinion seeking and opinion passing to third parties. In addition, it has been detected that tie strength affects opinion giving and opinion seeking, but it does not influence opinion passing.

**KEYWORDS**: eWOM, Opinion giving, Opinion seeking, Opinion passing, Social networks.

## 1. INTRODUCCIÓN

El uso y la influencia de las recomendaciones sobre bienes y servicios ha sido objeto de estudio entre profesionales de marketing desde hace años (Ahuja, Anne Michels, Mazzei Walker, & Weissbuch, 2007). Así, nace el concepto boca-oreja o word-of-mouth (WOM), fenómeno que puede ser definido como "una conversación cara a cara entre consumidores sobre un producto o un servicio sin ningún tipo de interés comercial" (Sen & Lerman, 2007, p.77). La relevancia de este fenómeno radica en que las recomendaciones desempeñan un papel de gran importancia en la evaluación y creación de expectativas de los consumidores, sobre todo con respecto a productos desconocidos al reducir el riesgo y la incertidumbre de la compra (Brown & Reingen, 1987).

El creciente y actual desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación ha hecho posible una expansión revolucionaria del volumen de las comunicaciones y el desarrollo de una nueva modalidad de comercio: el comercio electrónico o e-commerce. De este modo, ante consumidores cada vez más exigentes

que disponen de escaso tiempo para realizar sus compras, el comercio electrónico se alza como una gran alternativa al comercio tradicional al ofrecer a los internautas comprar cuándo y dónde deseen, superando así las barreras de tiempo y espacio. Con la proliferación de la tecnología web 2.0, el comercio electrónico se ha convertido en un fenómeno social; es decir, en un mundo cada vez más digitalizado, tanto el desarrollo de Internet como su accesibilidad, alcance y transparencia, han cambiado la forma en que los consumidores se comunican, al ofrecer un espacio común en el que generar contenido y compartir opiniones (Kozinets, Valck, Wojnicki, & Wilner, 2010). Internet se establece como un nuevo canal de información en el proceso de compra y juega un importante papel como vehículo para la difusión de información sobre productos y marcas; así aparece el fenómeno del boca-oreja electrónico, más conocido por su acrónimo en inglés eWOM (elecronic word-of-mouth). Existen diversas definiciones de este nuevo fenómeno, entre ellas destaca la de Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, y Gremler (2004, p. 39) que entienden por eWOM "cualquier comentario positivo o negativo hecho por clientes potenciales, actuales o anteriores, sobre un producto, servicio, marca o empresa, que se pone a disposición de una multitud de personas e instituciones a través de Internet". El eWOM podría entenderse como la extensión del WOM en contextos digitales; así, a pesar de las diferencias entre ambos conceptos, diversos estudios concluyen que las motivaciones que llevan a los consumidores a participar en la generación y transmisión de WOM y de eWOM son prácticamente iguales (Pérez, 2014). Ambos tipos de comunicación son bidireccionales e interactivos y, en general, en ellos se identifican tres conductas importantes que serán objeto de estudio: liderazgo de opinión, búsqueda de opinión y transmisión de opinión (Chu & Kim, 2011).

Este estudio partirá del planteamiento basado en que las tres conductas eWOM citadas pueden darse simultáneamente en un mismo individuo; es decir, las diferentes tipologías de conductas no son tratadas con el objetivo de formar grupos de consumidores como plantea la literatura anterior. Además, se plantea que el proceso de búsqueda de información no se produce en todas las situaciones de decisión de compra. En muchos casos, especialmente en situaciones de decisiones rutinarias, se aplican soluciones ya aprendidas en el pasado. Sin embargo, en otras situaciones, relacionadas con decisiones más complejas o en las que se percibe cierto riesgo, se hace necesaria la búsqueda de recomendaciones o de nuevos inputs informativos (Rivas & Esteban, 2010). Este estudio, centrado en el mercado español, se aplica a un producto concreto como es la moda. En este caso, la moda es considerada como un bien de experiencia dada su doble naturaleza (económica y cultural). Así, como forma de arte y cultura, la moda es capaz de proporcionar vivencias y experiencias que pueden clasificarse como ocio (Cuenca, 2000).

Con todo, el objetivo principal del estudio radica en la identificación de los factores que fomentan el comportamiento eWOM en las redes sociales. Adicionalmente, se tratará de analizar las relaciones entre las conductas planteadas. Los resultados de este estudio pueden proporcionar información valiosa sobre la manera de diseñar estrategias de comunicación digital. Conjuntamente, conocer la tipología de conductas de los usuarios en las redes sociales permite, desde un punto de vista empresarial, orientar a las empresas en la ventajosa incorporación de herramientas 2.0 en sus sitios web y en el trato que deben recibir los usuarios más activos, dada la elevada repercusión que tienen sobre las ventas (San José *et al*., 2012).

## 2. CONDUCTAS EWOM

Para comprender a fondo el mecanismo de la comunicación eWOM en el proceso de toma de decisiones de compra de los consumidores es necesario analizar las diferentes conductas asociadas a este fenómeno: el liderazgo de opinión, la búsqueda de opinión y la transmisión o difusión de opinión.

Conceptualmente, los líderes de opinión son aquellos que generan información en las comunicaciones que trasladado al entorno online son aquellos usuarios creadores de contenido que vierten sus opiniones y recomendaciones en Internet. Según Feick y Price, (1987, p. 84), las personas con altos niveles de liderazgo de opinión tienden a poseer cierta capacidad de influencia y motivación para compartir información, por tanto, pueden ejercer un gran impacto en las actitudes y conductas de los demás. En lo relativo al entorno online es necesario comentar que proporciona a los líderes de opinión más oportunidades para dar opiniones relacionadas con los productos a otros consumidores, además de un espacio para la autoexpresión. En conjunto, el crecimiento las redes sociales ofrece a los líderes de opinión un canal único para fortalecer sus características personales y mejorar su capacidad y motivación para dar consejos y recomendaciones al resto de consumidores. Además, el desarrollo tecnológico de las TIC permite medir el alcance de estos líderes de opinión; de este modo, se hace posible conocer su posición global (por ejemplo, mediante el ranking Alexa) y el número de seguidores, entre otros.

Asimismo, la búsqueda de opinión juega un papel importante ya que facilita el flujo de información en el proceso de difusión del producto; es decir, la búsqueda de opinión es esencial puesto que sin los individuos que buscan información, los líderes de opinión no existirían (Flynn, Goldsmith, & Eastman, 1996). Dado que los buscadores de opinión poseen un conocimiento menor sobre la categoría de producto, tienden a recabar información y consejos de los líderes de opinión cuando toman una decisión de compra; de este modo, reducen el riesgo percibido de la misma (Goldsmith & Clark, 2008). Los usuarios buscadores de opinión dependen en gran medida de las redes sociales como fuente de información para sus compras, debido a que consideran las recomendaciones eWOM de amigos y conocidos como creíbles y confiables.

Cabe hacer hincapié en la relación existente entre el liderazgo y la búsqueda de opinión; es decir, los líderes de opinión no pueden existir sin los buscadores de opinión, y viceversa. No obstante, a pesar de que los buscadores no son necesariamente líderes de opinión, el interés y deseo de estos últimos de conocer una categoría de producto específico, hace que puedan adoptar al mismo tiempo un rol de buscadores de opinión (L. F. Feick & Price, 1987; Sun, Youn, Wu, & Kuntaraporn, 2006).

Por último, y menos analizada, encontramos la transmisión de opinión. En lo relativo a este comportamiento se hace necesario comentar que autores como Sun et al. (2006) han considerado la transmisión de opinión, materializada en el reenvío, chat online de opiniones y recomendaciones de terceros, como una consecuencia inherente del liderazgo y de la búsqueda de opinión. Adicionalmente, en este estudio será también considerada como una de las tres conductas que configuran el eWOM. En el contexto digital las características propias y únicas de Internet pueden facilitar la diseminación de información y, por tanto, podemos considerar que la transmisión es una conducta natural del eWOM que tiene lugar en las redes sociales (Norman & Russell, 2006). Feick y Price (1987) introdujeron el concepto *market mavens* para explicar la tendencia de algunos consumidores a acumular información sobre diversos productos para iniciar discusiones con otros individuos. Este tipo de consumidores están motivados por un sentido de obligación de compartir información y un deseo de ayudar a los demás, obteniendo de este modo sentimientos placenteros causados por difundir o compartir información con otros (Walsh, Gwinner, & Swanson, 2004).

Chu y Kim (2011, p. 35) argumentan que las diferencias en las relaciones sociales de los individuos llevarán a un comportamiento diferente de eWOM en las redes sociales. En consecuencia, este estudio se centra en las dimensiones de las relaciones sociales desarrollando un marco teórico y empírico de determinantes de la participación del consumidor en el eWOM en las redes sociales. Concretamente, las relaciones sociales entre los usuarios de redes sociales se plantean como factores influyentes que impulsan la participación de los consumidores en eWOM en estos sitios web desarrollando cada individuo una de las conductas anteriormente explicadas (creación, búsqueda o transmisión de opinión). Adicionalmente, se plantearán las relaciones existentes entre las diferentes conductas expuestas anteriormente.

Por todo ello, comprender los impulsores de eWOM y las conductas asociadas a este fenómeno no solo contribuirá al conocimiento teórico de la comunicación interpersonal, sino que también ayudará a los profesionales del marketing en el desarrollo de estrategias de comunicación.

## 3. FACTORES QUE FOMENTAN EL EWOM

Como se ha comentado con anterioridad, los consumidores están motivados por diferentes razones para participar en acciones de eWOM; es decir, para generar, buscar o transmitir recomendaciones online. Sin embargo, existen diversos factores situacionales que lo fomentan (Mazzarol, Sweeney, & Soutar, 2007). En este trabajo analizaremos los siguientes factores: la fuerza de los lazos, el concepto homophily, la confianza, la influencia informativa y normativa, y la implicación con el producto, en este caso la moda.

### 3.1. FUERZA DE LOS LAZOS

Mientras que la influencia de las recomendaciones en la toma de decisiones del consumidor ha sido ampliamente desarrollada en la literatura, el efecto de la fuerza de las relaciones interpersonales en dicho comportamiento no ha sido tan estudiado. Una de las aportaciones fue el estudio realizado por Brown y Reingen (1987) el cual demostró el impacto que tiene la fuerza de los lazos sociales en la transmisión de las recomendaciones. Cabe destacar que, según Mittal, Huppertz, y Khare (2008, p.196), la fuerza de los lazos se entiende como: “el nivel de intensidad de la relación o del vínculo entre miembros de una misma red”. Dicha intensidad puede variar considerablemente; por ello, la literatura proporciona diversas clasificaciones en

función de la potencia de estos vínculos sociales. Steffes y Burgee (2009) afirman que los consumidores generalmente tienen un amplio rango de lazos sociales en sus redes: (1) lazos primarios y fuertes como la familia y los amigos cercanos; (2) lazos secundarios débiles como conocidos vistos de vez en cuando; y (3) lazos inexistentes con desconocidos. Los lazos fuertes, como la familia y los amigos, constituyen relaciones más fuertes y cercanas, y son capaces de proporcionar apoyo material y emocional. Por el contrario, los lazos débiles, se dan a menudo entre relaciones sociales menos personales que se componen de un amplio conjunto de conocidos y colegas (Pigg & Crank, 2004). Por su parte, Brown y Reingen, (1987) concluyeron que si bien a nivel macro (por ejemplo, flujos de comunicación entre grupos) los lazos débiles tienen una función crucial ya que permiten que la información se disemine entre grupos distintos, a nivel micro (por ejemplo, flujos dentro de grupos pequeños), son los lazos fuertes los que tienen más probabilidades de ser activados para el flujo de información. Por otro lado, es necesario comentar que, en lo relativo al comportamiento del consumidor, los lazos sociales débiles y fuertes tienen diferentes roles (Brown & Reingen, 1987). De forma general, los lazos fuertes son percibidos como más influyentes que los débiles en el proceso de decisión de compra de los consumidores. No obstante, aunque son propensos a compartir todo tipo de información con aquellos con los que poseen un lazo fuerte, también dependen de ambas fuentes de información en su proceso de decisión. Sin embargo, es necesario destacar que confían en fuentes con lazos fuertes si encuentran altas dificultades para tomar una decisión (Duhan, Johnson, Wilcox, & Harrell, 1997, p. 285).

A pesar de que los lazos fuertes ejercen un impacto más significativo a nivel individual y en grupos pequeños, las características del universo virtual permiten que los lazos débiles amplíen su influencia extendiendo las redes personales de los consumidores a comunidades o grupos externos. La fuerza de los lazos es desarrollada a través de las diferentes plataformas de eWOM como son los foros de discusión, las webs de recomendación de productos, los blogs, las redes sociales y las webs corporativas (Cheung & Thadani, 2012, p. 463). Así, se estimula a los consumidores a comunicarse entre sí y a difundir información relacionada con el producto, fomentando de este modo el comportamiento WOM (Chu & Kim, 2011).

En el presente estudio, la fuerza de los lazos hace referencia a la importancia que un individuo concede a los vínculos sociales, la intimidad y las comunicaciones recíprocas, y la intensidad emocional de los vínculos (Granoveter, 1973, p. 1361). Además, es necesario hacer hincapié en que, a medida que más y más empresas intentan influir en la difusión de eWOM en las redes sociales, los profesionales de marketing deben ser conscientes de las diferencias entre los vínculos fuertes y débiles, ya que ambos pueden contribuir a la difusión de información relacionada con productos y marcas. Por lo tanto, la primera hipótesis que se propone para explorar tales fenómenos en relación con cada tipo de conducta comentada anteriormente es la siguiente:

H1a: La fuerza de los lazos tiene una influencia positiva y significativa en la creación de opinión en redes sociales.

H1b: La fuerza de los lazos tiene una influencia positiva y significativa en la búsqueda de opinión en redes sociales.

H1c: La fuerza de los lazos tiene una influencia positiva y significativa en la transmisión de opinión en redes sociales.

### 3.2. HOMOPHILY

El concepto homophily[81],el cual no cuenta con una traducción semejante en castellano, ha sido ampliamente desarrollado por la literatura. Así, este concepto se refiere al hecho de que los atributos o características sociales comunes en un grupo suponen comportamientos intensos entre sus miembros (Lozares, Verd, Cruz, & Barranco, 2014, p. 2658). De este modo, la similitud de variables demográficas, creencias, valores, experiencias y estilos de vida suponen interacciones más frecuentes y estables debido a que los individuos similares tienen un mayor acceso mutuo por proximidad y conveniencia (Gilly, Graham, Wolfinbarger, & Yale, 1998). Así, en diversas sociedades la raza y la etnia racial crean las divisiones más duras; sin embargo, el género, la edad, la religión y la educación también estructuran fuertemente nuestras relaciones con los demás, así como la situación laboral y los valores intrapersonales (McPherson, Smith-Lovin, & Cook, 2002). Como resultado, y debido a que los individuos tienden a socializar con aquellos que comparten características similares (Mouw, 2006), las comunicaciones interpersonales tienen más probabilidades de ocurrir entre dos

[81] A lo largo del presente estudio se utilizará la palabra anglosajona homophily para referirse a este concepto al no disponer de una traducción exacta al castellano.

individuos que poseen atributos iguales o similares (Lazarsfeld & Merton, 1954 citado en Chu & Kim, 2011). Como en el proceso de comunicación la percepción del receptor de la situación de comunicación influye en el efecto persuasivo del mensaje sobre su actitud y comportamiento, es más probable que una fuente similar sea percibida como creíble y confiable. Por ello, la efectividad de la comunicación puede ser mayor entre consumidores con atributos similares. Los estudios empíricos consultados han demostrado que los consumidores semejantes son más propensos a proporcionar información relevante debido a que los individuos con estilos de vida y características sociales parecidas tienden a tener necesidades y deseos similares en el consumo (Feldman & Spencer, 1965 citado en Chu & Kim, 2011).

En relación con el entorno online cabe destacar que las redes sociales, permiten que los consumidores puedan interactuar con otros individuos que son demográficamente similares o con aquellos bastante diferentes, lo que podría influir en la naturaleza y el alcance de las comunicaciones eWOM (Chu & Kim, 2011). Sin embargo, diferentes personas pueden mostrar relaciones sociales distintas en el mismo sitio online. Por ello, es probable que los usuarios de redes sociales tengan diferentes percepciones de ser similares o únicos con respecto a otros contactos y, consecuentemente, exhiban diferentes niveles de la variable homophily. Por lo tanto, es imprescindible comprender las diferencias en los niveles de homophily percibida entre los usuarios de las redes sociales, con el fin de comprender completamente las conductas del eWOM que se producen.

Teniendo en cuenta lo indicado, se espera que los usuarios de redes sociales que presenten un mayor nivel de homophily tiendan a participar en eWOM a través de las mismas en mayor medida que los usuarios que presenten un nivel relativamente menor. Dado el argumento anterior, se propone la segunda hipótesis para las tres conductas de eWOM:

H2a: La variable *homophily* tiene una influencia positiva y significativa en la creación de opinión en redes sociales.

H2b: La variable *homophily* tiene una influencia positiva y significativa en la búsqueda de opinión en redes sociales.

H2c: La variable *homophily* tiene una influencia positiva y significativa en la transmisión de opinión en redes sociales.

### 3.3. INFLUENCIA INTERPERSONAL

La influencia interpersonal ha sido ampliamente analizada en la literatura, la cual ha demostrado su efecto sobre los procesos de decisión, así como la tendencia de los individuos para ajustarse a las normas del grupo o para modificar sus propios juicios o evaluaciones a las de los demás. McGuire (1968 citado en Chu & Kim 2011) definió la susceptibilidad del consumidor a la influencia interpersonal como un rasgo personal general que varía entre los individuos. Basándose en este concepto, Bearden, Netemeyer y Teel (1989) desarrollaron posteriormente una escala para medir la susceptibilidad del consumidor a la influencia interpersonal. Los investigadores a lo largo de los años han sugerido que las influencias interpersonales juegan un papel importante para influir en la toma de decisiones del consumidor (Bearden et al., 1989). Por lo tanto, la influencia interpersonal se conceptualiza y se vincula con la dependencia del consumidor en las redes sociales como fuente de información centrada en el producto (Chu & Kim, 2011). Estudios anteriores han identificado las dimensiones de la susceptibilidad a la influencia interpersonal y sus impactos en las compras de los consumidores. Berger y Calabrese (1975, citado en Chu & Kim, 2011) distinguen dos dimensiones en la influencia interpersonal: la influencia informativa y la influencia normativa.

*Influencia informativa*

Deutsch y Gerard (1955) definen la influencia informativa como “la tendencia a aceptar información de otros como evidencia sobre la realidad”. De este modo, la influencia informativa puede manifestarse de dos maneras; los individuos pueden solicitar directamente información de otros conocedores o indirectamente pueden hacer inferencias basadas en la observación del comportamiento de los demás (Bearden et al., 1989). Por otro lado, cabe destacar que la influencia informativa opera a través del proceso de internalización; es decir, la información de terceros aumenta el conocimiento del individuo. Así, diversos estudios han confirmado que la influencia informativa afecta los procesos de decisión de los consumidores respecto de las evaluaciones de productos (Lessig & Park, 1977).

Con todo, la influencia informativa es clasificada como un factor relativo a la relación entre emisor y receptor puesto que el individuo (receptor) busca de forma activa información de líderes de opinión o expertos (emisor); de esta forma, se atribuye la percepción de la calidad del producto, la compra o el respaldo de la misma a otro individuo o grupo de opinión (Lessig & Park, 1977).

La susceptibilidad del consumidor a la influencia informativa puede conducir a comportamientos de eWOM en el entorno online. De este modo, aquellos individuos que son más susceptibles a la influencia informativa se centran en el valor de información del mensaje transmitido y, por tanto, muestran una mayor necesidad de adquirir información valiosa de contactos expertos para orientar sus compras (Laroche, Kalamas & Cleveland, 2005). Dada esta perspectiva, es razonable argumentar que a mayor susceptibilidad del consumidor a la influencia informativa mayor uso de las redes sociales conllevará y, con ello, mayor participación en comportamientos eWOM. Por tanto, se plantea la cuarta hipótesis del estudio para las tres conductas del eWOM:

H3a: La variable influencia informativa tiene una influencia positiva y significativa en la creación de opinión en redes sociales.

H3b: La variable influencia informativa tiene una influencia positiva y significativa en la búsqueda de opinión en redes sociales.

H3c: La variable influencia informativa tiene una influencia positiva y significativa en la transmisión de opinión en redes sociales.

*Influencia normativa*

Como se ha comentado anteriormente, la influencia normativa es una de las dos dimensiones de la influencia interpersonal. Burnkrant y Cousineau (1975, p. 207) definen la influencia normativa como la tendencia a ajustarse a las expectativas de los demás. Por otro lado, cabe destacar que la literatura ha distinguido entre el valor expresivo y la influencia utilitaria (Lessig & Park, 1977). Así, el primero refleja el deseo del individuo de realzar su propia imagen y está motivada por la necesidad de asociación psicológica con una persona o grupo, lo cual supone la aceptación de las posturas expresadas por otros. Por su parte, el aspecto utilitario de la influencia normativa se refleja en los intentos del individuo de cumplir con las expectativas de los demás para lograr recompensas o evitar castigos, y opera a través del proceso de conformidad o aprobación por lo que se puede decir que afecta los procesos de decisión de los consumidores (Lessig & Park, 1977). De este modo, la influencia normativa es clasificada como un factor relativo al consumidor ya que es el individuo quien adopta un comportamiento derivado de terceros; esto es debido a que en cierto modo busca mejorar el concepto que tiene sobre sí mismo (Burnkrant & Cousineau, 1975). Con todo, la influencia normativa desempeña un papel determinante al dirigir y controlar evaluaciones, elecciones y lealtades (Chu & Kim, 2011).

Cabe destacar que, al igual que la influencia informativa, la influencia normativa también puede conducir a comportamientos relacionados con el eWOM en entornos online. Sin embargo, a diferencia de la anterior, los individuos que son más susceptibles a la influencia normativa tienen más probabilidades de buscar la aprobación social a través de la adquisición y el uso de los mismos productos y marcas que son recomendados por terceros en comunidades virtuales; es decir, enfatizan el proceso de transmisión y la relación con el interlocutor (Laroche et al., 2005).

Por todo ello, al igual que con la influencia informativa, tiene sentido plantear que la susceptibilidad del consumidor a la influencia normativa llevará al uso de las redes sociales con el objetivo de obtener cierto grado de aprobación a través del uso de productos y/o marcas recomendados por terceros. Por tanto, es probable que los usuarios se involucren y participen en comportamientos de eWOM. Por ello, se plantea la quinta hipótesis para las tres conductas de eWOM:

H4a: La variable influencia normativa tiene una influencia positiva y significativa en la creación de opinión en redes sociales.

H4b: La variable influencia normativa tiene una influencia positiva y significativa en la búsqueda de opinión en redes sociales.

H4c: La variable influencia normativa tiene una influencia positiva y significativa en la transmisión de opinión en redes sociales.

## 4. RELACIONES ENTRE LAS CONDUCTAS EWOM

Este estudio contempla la compatibilidad de las diferentes conductas eWOM y, por tanto, la existencia de interrelación entre ellas. Como se ha expuesto anteriormente los líderes de opinión no pueden existir sin los buscadores de opinión, y viceversa. Por tanto, a pesar de que los buscadores no son necesariamente líderes de opinión, estos últimos pueden adoptar al mismo tiempo un rol de buscadores (Sun et al., 2006). Por ello proponemos la quinta hipótesis de nuestro estudio:

$H_5$: La conducta de creación de opinión se encuentra relacionada con la búsqueda de opinión.

Debido a la plataforma interactiva y, en ocasiones anónima, que representa Internet, la tradicional línea entre la creación y la búsqueda de opinión es cada vez más difusa. La ausencia de presión social puede hacer posible a los buscadores de opinión adoptar una conducta más asertiva y, por tanto, compartir información mediante acciones como el reenvío de opiniones. Por tanto, parece lógico plantear que ambas conductas están relacionadas con la transmisión de opinión. Por ello se plantean las siguientes hipótesis:

$H_6$: La conducta de creación de opinión se encuentra relacionada con la transmisión de opinión.

$H_7$: La conducta de búsqueda de opinión se encuentra relacionada con la transmisión de opinión.

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1. MUESTRA

La población objeto de estudio son aquellos individuos mayores de 18 años residentes en España que participan en redes sociales. Los individuos objeto de estudio recibieron un cuestionario online que completaron siendo conscientes de que sus respuestas serían tratadas con estricta confidencialidad y de forma totalmente anónima. La muestra incluye un total de 627 individuos. En cuanto a la edad, los jóvenes menores de 24 años representan el 61,56%, siendo los encuestados entre 24 y 34 años el segundo intervalo de edad predominante (26,32%). La muestra incluye un porcentaje superior de mujeres (50,40%) que de hombres (49,60%). Por su parte, las comunidades autónomas que más predominan en la muestra son La Rioja (29,51%), Madrid (14,83%) y Aragón (11,96%). Por último, en lo relativo a la ocupación y al nivel de estudios, predominan los estudiantes (67,78%) y los individuos con estudios de bachiller (48,96%) y universitarios (44,66%).

### 5.2. INSTRUMENTOS DE MEDIDA

Para la evaluación de las variables objeto de estudio se ha creado y utilizado un cuestionario a partir de escalas validadas en la literatura previa. Todas ellas han sido medidas en una escala Likert de 7 niveles donde 1 significaba "totalmente en desacuerdo" y 7 "totalmente de acuerdo".

Las variables latentes correspondientes con los factores que fomentan el eWOM han sido medidos con escalas de 3 ítems: (1) "Fuerza de los lazos" (Brown & Reingen, 1987; Chu & Kim, 2011); (2) "*Homophily*" (McCroskey, Richmond & Daly, 1975; Chu & Kim, 2011); (3) "Influencia informativa" (Deutsch & Gerard, 1955; Chu & Kim, 2011); y (4) "Influencia normativa" (Burnkrant & Cousineau, 1975; Chu & Kim, 2011).

Del mismo modo, las variables dependientes del modelo, correspondientes con la tipología de las conductas eWOM, han sido medidas mediante escalas de 3 ítems: (1) "Creación de opinión" (Flynn, Goldsmith & Eastman, 1996); (2) "Búsqueda de opinión" (Flynn, Goldsmith & Eastman, 1996); y (3) "Transmisión de opinión" (Sun *et al*., 2006).

### 5.3. ANÁLISIS DE DATOS

Para la estimación del modelo causal propuesto se ha utilizado el método multivariante de modelización de ecuaciones estructurales (en lo sucesivo SEM). Se ha decidido utilizar SEM ya que permite la incorporación de variables no observables que son medidas de forma indirecta mediante indicadores (Hair, Ringle & Sarstedt, 2017). Dado que los modelos PLS-SEM se utilizan bajo situaciones de predicción y no confirmatorias, lo cual

es el caso del presente estudio, se elegirá este método en lugar del confirmatorio CB-SEM (Hair *et a*l., 2017). Para llevar a cabo el análisis PLS-SEM se hará uso del software estadístico SmartPLS versión 3.2.7.

## 6. RESULTADOS

### 6.1. MODELO DE MEDIDA

La evaluación del modelo de medida reflectivo conlleva la evaluación de su fiabilidad y validez con respecto a las variables latentes. El modelo propuesto incluye ocho constructos: la fuerza de los lazos (FUERLA), el concepto homophily (HOMO), la influencia informativa (INFLUINFOR), la influencia normativa (INFLUNOR), la creación de opinión (CREA), la búsqueda de opinión (BUSCA) y la transmisióon de opinión (TRANS).

A la vista de los resultados obtenidos (Tabla 1**)** se observa un Alfa de Cronbach (CA) superior a 0,7 por lo que la fiabilidad individual del modelo es aceptable (Nunnally y Bernstein, 1994). En relación con la fiabilidad compuesta, observamos que todas las variables latentes reflectivas del modelo son mayores que 0,7. Estos resultados indican que el modelo de medida posee una fiabilidad aceptable. Por otro lado, se pone de manifiesto la validez convergente de las escalas utilizadas al obtener una varianza extraída promedio (AVE) superior a 0,5 (Fornell & Larcker, 1981) y unas cargas factoriales (λ) superiores al 0,707 (Carmines & Zeller, 1979).

Tabla 1: Fiabilidad y validez convergente del instrumento de medida

| Factor | Indicador | Carga factorial (λ) | Valor t | CA | CR | AVE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Búsqueda de información** | BUSCA1 | 0,895*** | 86,100 | 0,904 | 0,940 | 0,839 |
| | BUSCA2 | 0,941*** | 175,438 | | | |
| | BUSCA3 | 0,911*** | 121,287 | | | |
| **Creación de información** | CREA1 | 0,931*** | 137,625 | 0,896 | 0,935 | 0,828 |
| | CREA2 | 0,899*** | 93,827 | | | |
| | CREA3 | 0,900*** | 73,334 | | | |
| **Fuerza de los lazos** | FUERLA1 | 0,842*** | 46,453 | 0,819 | 0,893 | 0,735 |
| | FUERLA2 | 0,895*** | 91,164 | | | |
| | FUERLA3 | 0,833*** | 46,852 | | | |
| ***Homophily*** | HOMO1 | 0,892*** | 79,148 | 0,868 | 0,919 | 0,792 |
| | HOMO2 | 0,919*** | 110,056 | | | |
| | HOMO3 | 0,857*** | 54,235 | | | |
| **Influencia Informativa** | INFLUINFOR1 | 0,909*** | 110,071 | 0,825 | 0,896 | 0,742 |
| | INFLUINFOR2 | 0,883*** | 88,276 | | | |
| | INFLUINFOR3 | 0,787*** | 35,430 | | | |
| **Influencia Normativa** | INFLUNOR1 | 0,887*** | 74,477 | 0,864 | 0,917 | 0,786 |
| | INFLUNOR2 | 0,917*** | 123,796 | | | |
| | INFLUNOR3 | 0,856*** | 59,936 | | | |
| **Transmisión de información** | TRANS1 | 0,908*** | 108,450 | 0,897 | 0,936 | 0,829 |
| | TRANS2 | 0,919*** | 105,166 | | | |
| | TRANS3 | 0,904*** | 114,623 | | | |

*Nota: CA = Alfa de Crobach; CR = Fiabilidad compuesta; AVE = Varianza extraída promedio*
****p<0,01; **p<0,05; *p<0,10*

A continuación, se analiza la validez discriminante; en la Tabla 2 se muestran los resultados. Podemos concluir que existe validez discriminante puesto que (1) todas las correlaciones de las variables latentes son inferiores a la raíz cuadrada del AVE; y (2) la ratio HTMT es menor de 0,9 en todos los grupos de datos (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2014).

Tabla 2: Validez discriminante

| | Búsqueda | Creación | Fuerza lazos | *Homophily* | Influencia Informativa | Influencia Normativa | Transmisión |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Búsqueda | **0,916** | 0,573 | 0,446 | 0,377 | 0,513 | 0,353 | 0,716 |
| Creación | 0,518 | **0,910** | 0,317 | 0,239 | 0,459 | 0,418 | 0,663 |
| Fuerza lazos | 0,383 | 0,275 | **0,857** | 0,614 | 0,271 | 0,190 | 0,379 |
| *Homophily* | 0,334 | 0,216 | 0,514 | **0,890** | 0,251 | 0,140 | 0,360 |
| Influencia Informativa | 0,445 | 0,398 | 0,224 | 0,211 | **0,861** | 0,450 | 0,593 |
| Influencia Normativa | 0,312 | 0,368 | 0,161 | 0,122 | 0,385 | **0,887** | 0,412 |
| Transmisión | 0,647 | 0,597 | 0,326 | 0,319 | 0,511 | 0,363 | **0,911** |

*Nota: Los valores en la diagonal son las raíces cuadradas del AVE.*
*Debajo de la diagonal: correlaciones entre los factores. Encima de la diagonal: ratio HTMT*

### 6.2. MODELO ESTRUCTURAL

En primer lugar, para evaluar el nivel de colinealidad se ha utilizado el Factor de Inflación de la Varianza (FIV). Del resultado se puede concluir que no hay problemas de multicolinealidad en el modelo propuesto, al encontrarse dicha prueba en todo caso por debajo de 5.

Seguidamente, se ha estudiado la significación y relevancia de las relaciones causales del modelo, así como la capacidad explicativa y predictiva del mismo. Con el fin de estimar las relaciones entre los diferentes constructos se ha llevado a cabo el método no paramétrico Bootstrap, en este caso de 5000 repeticiones (Hair et al., 2017, p.149). Para evaluar la capacidad predictiva del modelo se ha obtenido el coeficiente de la varianza explicada de las variables endógenas ($R^2$) y el coeficiente $Q^2$ de Geiser y Stone o cross-validated redundancy (Hair et al., 2017). Respecto al coeficiente $R^2$, se puede comentar que indica la potencia predictiva de las tres variables dependientes: creación de opinión (0,244), búsqueda de opinión (0,397) y transmisión de opinión (0,556). Cabe destacar que se cumple el criterio de Falck y Miller (1992) ya que todos los coeficientes $R^2$ son superiores a 0,10; además, se considera aceptable puesto que son valores superiores a 0,20, umbral considerado alto para disciplinas como el comportamiento del consumidor, como es el caso (Hair et al., 2017, p.199). Seguidamente, se obtiene, mediante el procedimiento de blindfolding, la $Q^2$ de Geiser y Stone con el fin de medir la relevancia predictiva del modelo (Hair et al, 2017, p.202). Los resultados del análisis demuestran una capacidad predictiva aceptable al obtener un coeficiente $Q^2$ mayor que 0 para las tres variables endógenas (Tabla 3).

Los resultados de la Tabla 3 muestran que, de todas las hipótesis propuestas, las hipótesis $H_2a$ y $H_4b$ no son estadísticamente significativas y, por tanto, se rechazan. En otras palabras, la variable homophily no tiene un efecto significativo en la creación de opinión. Por otro lado, la fuerza de los lazos no muestra una influencia significativa sobre la transmisión de opinión.

Además, se puede destacar que tanto la influencia informativa como la normativa tienen un efecto positivo y significativo sobre las tres conductas analizadas (creación, búsqueda y transmisión de información).

En cuanto a las relaciones entre las conductas analizadas, no se rechaza ninguna de las hipótesis planteadas.

Tabla 3: Contraste de hipótesis

| **CREACIÓN DE INFORMACIÓN ($R^2$ = 0,244; $Q^2$ = 0,188)** | | | |
|---|---|---|---|
| **Hipótesis** | β | T (*bootstrap*) | Resultado |
| $H_1$a: Fuerza de los lazos  Creación de información | 0,150 | 3,693*** | No rechazada |
| $H_2$a: *Homophily*  Creación de información | 0,054 | 1,450 | Rechazada |
| $H_3$a: Influencia Informativa  Creación de información | 0,262 | 7,134*** | No rechazada |
| $H_4$a: Influencia Normativa  Creación de información | 0,236 | 5,620*** | No rechazada |
| **BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN ($R^2$ = 0,397; $Q^2$ = 0,313)** | | | |
| **Hipótesis** | β | T (*bootstrap*) | Resultado |
| $H_1$b: Fuerza de los lazos  Búsqueda de información | 0,169 | 4,814*** | No rechazada |
| $H_2$b: *Homophily*  Búsqueda de información | 0,120 | 3,333*** | No rechazada |
| $H_3$b: Influencia Informativa  Búsqueda de información | 0,226 | 6,116*** | No rechazada |
| $H_4$b: Influencia Normativa  Búsqueda de información | 0,061 | 1,628* | No rechazada |
| **TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN ($R^2$ = 0,556; $Q^2$ = 0,434)** | | | |
| **Hipótesis** | β | T (*bootstrap*) | Resultado |
| $H_1$c: Fuerza de los lazos  Transmisión de información | 0,015 | 0,469 | Rechazada |
| $H_2$c: *Homophily*  Transmisión de información | 0,081 | 2,471** | No rechazada |
| $H_3$c: Influencia Informativa  Transmisión de información | 0,192 | 6,437*** | No rechazada |
| $H_4$c: Influencia Normativa  Transmisión de información | 0,058 | 1,906** | No rechazada |
| **CONDUCTAS *EWOM*** | | | |
| **Hipótesis** | β | T (*bootstrap*) | Resultado |
| $H_5$: Creadores de información  Buscadores de información | 0,303 | 7,225*** | No rechazada |
| $H_6$: Creadores de información  Transmisores de información | 0,268 | 7,631*** | No rechazada |
| $H_7$: Buscadores de información  Transmisores de información | 0,339 | 9,351*** | No rechazada |

*Nota: *** p< 0,01; ** p<0,05; * p<0,10*

## 7. PRINCIPALES CONCLUSIONES

Puesto que las redes sociales se han convertido en un fenómeno que goza de gran popularidad en todo el mundo, la socialización y colaboración online presenta grandes oportunidades para que los consumidores participen activamente en la recomendación de productos; es decir, que los comportamientos eWOM aumenten (Raacke & Bonds-Raacke, 2008). Como resultado, el fomento de conversaciones eWOM beneficiosas se ha convertido en una técnica importante para que los profesionales del marketing desarrollen sus estrategias de comunicación de marca o branding (Smith, Coyle, Lightfoot & Scott, 2007). Dadas las importantes implicaciones de las redes sociales para las empresas, es crucial comprender los determinantes de la participación del consumidor en comportamientos eWOM en las redes sociales.

En primer lugar, observamos que la influencia informativa y la influencia normativa están relacionadas de forma positiva con los tres comportamientos eWOM en redes sociales contemplados (Chu & Kim, 2011). Por otro lado, si bien este estudio coincide con la literatura previa en el sentido positivo de la relación entre el concepto homophily y las conductas de eWOM, el estudio de Chu y Kim (2011) muestra una relación negativa. Esto puede ser debido al contexto sociocultural; es decir, el hecho de adaptar el modelo propuesto por Chu y Kim (2011) en el mercado español, y con un producto concreto como la moda, puede ocasionar ciertas discrepancias con el modelo original. Por ello, un motivo en la diferencia del signo puede ser el carácter individualista del cual Estados Unidos es el paradigma (Cohen & Cohen, 1997, p.29), siendo España una sociedad considerada tradicionalmente más gregaria lo cual explicaría el signo positivo del concepto homophily en este estudio. Se hace necesario analizar el hecho de que el concepto homophily no sea significativo para la conducta de creación opinión en las redes sociales. Una explicación para ello podría ser que los líderes o creadores de opinión se caracterizan por contar con una conducta más individual que el resto. Es decir, exhiben un menor nivel de actitud de pertenencia al grupo lo cual puede deberse a que perciben el hecho de expresar sus opiniones y pensamientos como una oportunidad de desarrollar su capacidad de innovación, su comportamiento exploratorio y sus conocimientos auto percibidos; en definitiva, una

oportunidad de auto expresión.

Como segunda conclusión, nos podemos plantear si es posible relacionar los vínculos o lazos fuertes con la participación de los consumidores en eWOM en las redes sociales. Los resultados muestran que, si bien la fuerza de los lazos se relaciona de forma positiva con la creación y la búsqueda de opinión, no está significativamente relacionada con la intención de los consumidores de transmitir su opinión en redes sociales. Una explicación para estos resultados podría ser que, debido a la inmediatez de Internet, los consumidores tienden a compartir o transmitir su opinión con todos sus contactos, lo que se engloba a una gran cantidad de conocidos o lazos débiles, en lugar de simplemente compartir la información con sus amigos cercanos o lazos fuertes. Además, cabe destacar que la naturaleza de las redes sociales permite a los usuarios transmitir información de manera fácil y rápida, en numerosas ocasiones incluso sin pensarlo detenidamente. Por lo tanto, la fuerza de los lazos percibida no tiene una influencia significativa cuando los consumidores transmiten sus opiniones en las redes sociales.

En tercer lugar, podemos concluir que la creación de opinión está relacionada con la búsqueda de opinión. Estos resultados, que coinciden con los de Sun *et al.* (2006) ponen de manifiesto que los líderes de opinión en las redes sociales también pueden mostrar una conducta de búsqueda de opinión porque desean actualizar la información que ya posee o simplemente ampliar su conocimiento. Del mismo modo, tanto la creación como la búsqueda de opinión están relacionadas de forma positiva con la transmisión de opinión. Este hallazgo pone de manifiesto que la difusión o transmisión de información, materializada en el reenvío y el chat online de opiniones y recomendaciones de terceros, es una consecuencia inherente de la creación y de la búsqueda de opinión. Por tanto, podemos concluir que tanto los líderes como los buscadores contribuyen a la difusión de opiniones relacionadas con la moda en las redes sociales.

Por último, desde una perspectiva empresarial, las conclusiones de este estudio pueden arrojar diversas ideas para el desarrollo de estrategias de marketing en Internet. Los profesionales de marketing deben tener en cuenta los factores de las relaciones sociales que influyen en el desarrollo de las conductas eWOM con el fin de desarrollar estrategias de comunicación de marketing personalizadas que satisfagan las necesidades de cada usuario. Al dirigirse a los consumidores susceptibles a la influencia normativa el marketing eWOM puede ser una buena técnica de comunicación online, ya que dichos usuarios tienen más probabilidades de ser influenciados al tener una tendencia a cumplir con las expectativas de los demás para lograr recompensas o evitar castigos. Del mismo modo, para el concepto homophily, será recomendable adaptar las estrategias de marketing de tal forma que los consumidores se vean reflejados y sientan una conexión con los líderes de opinión que crean contenido y recomiendan la marca.

## 8. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En primer lugar, cabe destacar que el procedimiento de muestreo por conveniencia ha limitado en cierto modo el estudio debido a que la muestra presenta características sociodemográficas muy concretas, especialmente en cuanto a la Comunidad Autónoma de residencia y la edad. Es decir, el comportamiento en el intercambio de información de los adolescentes y su participación en la comunicación eWOM pueden ser diferentes de la de los adultos. Por ello, en investigaciones futuras se podría analizar las diferencias generacionales en las recomendaciones online.

Otra de las limitaciones de este estudio surge del análisis de exclusivamente cuatro factores determinantes en el fomento de un comportamiento eWOM. Por ello, a pesar de que este estudio se centra en las variables de relación social debido a la naturaleza social de las redes sociales, otros posibles factores que fomenten un comportamiento eWOM pueden surgir de las diferencias individuales y las variables motivacionales de cada individuo. Por ejemplo, el autoconcepto y la autoeficacia pueden ser factores característicos individuales que llevan al uso de los consumidores de redes sociales como fuente de información sobre productos. Por lo tanto, la investigación futura podría examinar estas dimensiones con mayor detalle.

Cabe destacar que, en futuros estudios se podría analizar el efecto moderador de la implicación con la moda en las conductas de los consumidores observadas. El efecto moderador de la implicación con el producto ha sido ampliamente desarrollado en la literatura y, por tanto, estudiado por muchos autores (Huang, Chou & Lin, 2010). Además, sería interesante analizar la posible existencia de diferencias en función del género en los factores que fomentan las diferentes tipologías de conductas eWOM comentadas.

Por último, en futuras investigaciones se podría relacionar el concepto eWOM con otros conceptos como son

el amor hacia la marca y la imagen de marca. Dichos conceptos podrían contribuir notablemente a la diseminación de opiniones positivas en redes sociales por parte de los consumidores (Rageh & Spinelli,2012).

## REFERENCIAS


Ahuja, R. D., & Anne Michels, T., Mazzei Walker, M., & Weissbuch, M. (2007). Teen perceptions of disclosure in buzz marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 24(3), 151–159.

Bearden, W. O., Netemeyer, R. G., & Teel, J. E. (1989). Measurement of Consumer Susceptibility to Interpersonal Influence. *Journal of Consumer Research*, 15(4), 473–481.

Berger, C. R., & Calabrese, R. J. (1975). Some Explorations in Initial Interaction and Beyond: Toward a Developmental Theory of Interpersonal Communication. *Human Communication Research*, 1(2), 99–112.

Brown, J. J., & Reingen, P. H. (1987). Social Ties and Word-of-Mouth Referral Behavior. *Journal of Consumer Research*, 14(3), 350.

Burnkrant, R. E., & Cousineau, A. (1975). Informational and Normative Social Influence in Buyer Behavior. *Journal of Consumer Research*, 2(3), 206.

Cabeza, M. C. (2000). *Ocio humanista*. Universidad de Deusto.

Cheung, C. M. K., & Thadani, D. R. (2012). The impact of electronic word-of-mouth communication: A literature analysis and integrative model. *Decision Support Systems*, 54(1), 461–470.

Chu, S.-C., & Kim, Y. (2011). Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (eWOM) in social networking sites. *International Journal of Advertising*, 30(1), 47–75.

Cohen, R. & Cohen, R. A. (1997): Intercultural Dissonance. En *Negotiating Across Cultures: International Communication in an Interdependent World* (pp. 25-44). United States Institute of Peace Press.

Deutsch, M., & Gerard, H. B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51(3), 629–636.

Duhan, D., Johnson, S., Wilcox, J., & Harrell, G. (1997). Influences on consumer use of word-of-mouth recommendation sources. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 283–295.

Falk, R. F. & Mller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.

Feick, L. F., & Price, L. L. (1987). The Market Maven: A Diffuser of Marketplace Information. *Journal of Marketing*, 51(1), 83–97. https://doi.org/10.2307/1251146

Feick, L., Price, L., & Higie, R. (1986). *People Who Use People: The Other Side of Opinion Leadership*. ACR North American Advances, NA-13.

Feldman, S., & Spencer, M. C. (1965). The Effect of Personal Influence in the Selection of Consumer Services. *Proceedings of the Fall Conference of the American Marketing Association*, 440–452.

Flynn, L. R., Goldsmith, R. E., & Eastman, J. K. (1996). Opinion Leaders and Opinion Seekers: Two New Measurement Scales. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(2), 137–147.

Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.

Gilly, M. C., Graham, J. L., Wolfinbarger, M. F., & Yale, L. J. (1998). A dyadic study of interpersonal information search. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 83–100.

Goldsmith, R. E., & Clark, R. A. (2008). An analysis of factors affecting fashion opinion leadership and fashion opinion seeking. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 12(3), 308–322.

Granoveter, S. (1973). Social and preventive medicine in the medical curriculum. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.

Hair, J.F., Hult, G., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2 Edition). Sage Publications.

Huang, C. Y., Chou, C. J., & Lin, P. C. (2010). Involvement theory in constructing bloggers' intention to purchase travel products. *Tourism Management*, 31(4), 513–526.

Henseler, J., Ringle, C.M. y Sarstedt, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.

Kozinets, R. V, Valck, K. De, Wojnicki, A. C., & Wilner, S. J. S. (2010). Networked narratives: Understanding word-of-mouth marketing in online communities. *Journal of Marketing*, 74(March), 71–89.

Laroche, M., Kalamas, M., & Cleveland, M. (2005). "I" versus "we". How individualists and collectivists use information sources to formulate their service expectations (J. B. Ford, Ed.). *International Marketing Review*, 22, 279–308.Lazarsfeld, P. F. &, Merton, R. K. (1954). Friendship as a social process: A substantive and methodological analysis. *Freedom and Control in Modern Society*, 18(1), 18–66.

Lessig, P. V., & Park, W. C. (1977). Students and Housewives: Differences in Susceptibility to Reference Group Influence. *Journal of Consumer Research*, 4(September), 102–110.

López Pérez, M. (2014). *Marketing boca a boca. Cómo conseguir que el consumidor hable de tu producto marca*.

Lozares, C., Verd, J. M., Cruz, I., & Barranco, O. (2014). Homophily and heterophily in personal networks. From mutual acquaintance to relationship intensity. *Quality and Quantity*, 48(5), 2657–2670.

Mazzarol, T., Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2007). Conceptualizing word-of-mouth activity, triggers and conditions: An exploratory study. *European Journal of Marketing*, 41(11–12), 1475–1494.

McCroskey, J. C., Richmond, V. P., & Daly, J. A. (1975). The development of a measure of perceived homophily in interpersonal communication. *Human Communication Research*, 1(4), 323-332.

McGuire, W. J. (1968). Personality and susceptibility to social influence. In Handbook of personality theory and research (pp. 1130–1187).
McPherson, M., Smith-Lovin, L., & Cook, J. M. (2002). Birds of a Feather: Homophily in Social Networks. *Annual Review of Sociology*, 27(1), 415–444.
Mittal, V., Huppertz, J., & Khare, A. (2008). Customer complaining: The role of tie strength and information control. *Journal of Retailing*, 84(2), 195–204.
Mouw, T. (2006). Estimating the Causal Effect of Social Capital: A Review of Recent Research. *Annual Review of Sociology*, 32(1), 79–102.
Norman, A. T., & Russell, C. A. (2006). The pass-along effect: Investigating word-of-mouth effects on online survey procedures. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(4), 1085–1103.
Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994): *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.
Pigg, K., & Crank, L. (2004). Building community social capital: The potential and promise of information and communications technologies. *Journal of Community Informatics*, 1(1), 58–73.
Raacke, J. & Bonds-raacke, J. (2008): MySpace and Facebook: Applying the uses and gratifications theory to exploring friend-networking sites, *Cyberpsychology & behavior*, 11(2), 169-174.
Rageh Ismail, A., & Spinelli, G. (2012). Effects of brand love, personality and image on word of mouth: The case of fashion brands among young consumers. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 16(4), 386-398.
Rivas, J. A., & Esteban, I. G. (2010). Comportamiento del consumidor. Decisiones y estrategia de marketing. Esic Editorial. San José, R., Camarero, C. y Rodríguez, J. (2012): "En busca de los evangelizadores digitales: Por qué las empresas deben identificar y cuidar a los usuarios más activos de los espacios de opiniones online", Universia Business Review, (35).
Sen, S., & Lerman, D. (2007). Why are you telling me this? An examination into negative consumer reviews on the web. *Journal of Interactive Marketing*, 21(4), 76–94.
Smith, T., Coyle, J. R., Lightfoot, E. & Scott, A. (2007). Reconsidering models of influence: the relationship between consumer social networks and word-of-mouth effectiveness, *Journal of advertising research*, 47(4), 387-397.
Steffes, E. M., & Burgee, L. E. (2009). Social ties and online word of mouth. *Internet Research*, 19(1), 42–59.
Sun, T., Youn, S., Wu, G., & Kuntaraporn, M. (2006). Online Word-of-Mouth (or Mouse): An Exploration of Its Antecedents and Consequences. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(4), 1104–1127.
Thorsten Hennig-Thurau, Kevin P. Gwinner, Gianfranco Walsh, & Dwayne D. Gremler. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1).
Venkatraman, M. P. (1989). Opinion leaders, adopters, and communicative adopters: A role analysis. Psychology & Marketing, 6(1), 51–68.
Walsh, G., Gwinner, K. P., & Swanson, S. R. (2004). What makes mavens tick? Exploring the motives of market mavens' initiation of information diffusion. *Journal of Consumer Marketing*, 21(2), 109–122.

# LA CAPACIDAD DINÁMICA DE INNOVACIÓN: MEDIACIÓN SOBRE LA ESTRATEGIA DE INCREMENTO DE MERCADOS INTERNACIONALES EN TIEMPOS DE CRISIS ECONÓMICA

Pablo Ledesma Chaves, pledesma@us.es, Universidad de Sevilla
Jorge Arenas Gaitán, jarenas@us.es, Universidad de Sevilla
Ángel Francisco Villarejo Ramos, curro@us.es, Universidad de Sevilla

**RESUMEN:** Cuando se producen fases de descenso de la demanda, las empresas se ven obligadas a buscar opciones y alternativas que les permitan mantener sus niveles de beneficios. Para solucionar esta cuestión, la visión de los recursos nos indica que el desarrollo de determinadas capacidades dinámicas se convierte en un motor de desarrollo, así como en un aspecto de mediación, entre las operaciones externas de las empresas y la obtención de mejores resultados. En este trabajo analizamos el efecto de la capacidad dinámica de innovación, diferenciando el comportamiento entre empresas de internacionalización gradual e INV. El estudio proporciona información sobre estos problemas mediante la prueba de hipótesis de un modelo empleando una muestra de 145 empresas exportadoras españolas. El análisis de datos utiliza un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) a través de *Partial Lead Squares* (PLS) como instrumento estadístico. Los resultados llevan a dos conclusiones principales: Las empresas INV potencian su estrategia internacional mediante el desarrollo de la capacidad dinámica de innovación, consiguiendo mejores resultados. En segundo lugar, la capacidad dinámica de innovación media de la misma forma en ambos modelos de empresas a la hora de determinar sus resultados.

**PALABRAS CLAVE:** Capacidades dinámicas, Innovación, Crisis, INV, Graduales.

**ABSTRACT:** When there are phases of declining demand, companies are forced to look for options and alternatives that allow them to maintain their profit levels. To solve this issue, the vision of resources indicates that the development of certain dynamic capabilities becomes an engine of development, as well as an aspect of mediation, between the external operations of the companies and obtaining better results. In this work we analyze the effect of the dynamic capacity for innovation, differentiating the behavior between companies of gradual internationalization and INV. The study provides information on these problems through the hypothesis test of a model using a sample of 145 Spanish exporting companies. The data analysis uses a structural equation model (SEM) through Partial Lead Squares (PLS) as a statistical instrument. The results lead to two main conclusions: INV companies strengthen their international strategy by developing the dynamic capacity for innovation, achieving better results. Second, the dynamic capacity for innovation mediates in the same way in both models of companies when determining their results.

**KEYWORDS:** Dynamic capabilities, Innovation, Crisis, INV, Gradual.

## 1. INTRODUCCIÓN

El análisis de los diferentes elementos que intervienen en la gestión empresarial suele realizarse en periodos de estabilidad económica. Sin embargo, la realidad empresarial y, sobre todo, las ventas, muestran altibajos a lo largo de periodos de tiempo debido a múltiples circunstancias vinculadas al entorno, la demanda y el comportamiento de los consumidores. Sobrevienen periodos de adaptación, en los que son necesarios utilizar todos los recursos disponibles por parte de las organizaciones para superar las condiciones adversas. Cuando recientemente se ha producido un periodo de profunda crisis económica en todo el mundo, han existido empresas que optaron por la estrategia de crecer hacia el exterior (Zouaghi, Sánchez, & Martínez, 2018), es decir, incrementar el número de mercados internacionales a los que atender para compensar un descenso de las ventas en los mercados domésticos. Y muchas lo han hecho con éxito. Se producen en esos momentos modificaciones sustanciales del comportamiento de las empresas, que reaccionan de diferente manera ante un

entorno que les obliga dar los mejor de sus capacidades para sobrevivir. Las investigaciones indican que en momentos de crisis económicas, los sectores exteriores dinámicos y fuertes suponen una fuente de financiación para una demanda interna hundida (Beliaeva, Shirokova, Wales, & Gafforova, 2018) y actúan como polo de crecimiento y dinamismo. Por tanto, el crecimiento del sector exterior hace que los países mejoren tanto sus importaciones como sus exportaciones, aumentando sus niveles de crecimiento. La salida al exterior de las empresas se puede plantear bajo dos estrategias diferentes, siendo la primera una internacionalización progresiva y gradual, de acuerdo al modelo de adquisición gradual de conocimiento (Johanson & Vahlne, 2017), y otra mediante una rápida internacionalización, prácticamente desde el inicio de la actividad de la empresa, como la realizan aquellas empresas denominadas INV (Knight & Liesch, 2016).

Considerando el problema empresarial planteado, desde el punto de vista académico una de las tendencias actuales en la gestión estratégica es conocer por qué algunas empresas son sistemáticamente capaces de mantener sus recursos y actividades alineadas con un entorno que se encuentra en cambio permanente, mientras otras no lo logran (Salvato & Vassolo, 2018). El proceso puede contemplarse desde el punto de vista de las capacidades dinámicas, que ofrecen una oportunidad de renovación y adaptación permanente, bajo una visión de innovación. El conocimiento de la empresa se canaliza hacia los procesos innovadores que mejoran el rendimiento. Además, tratándose el análisis dentro de un entorno internacional, es interesante realizar la distinción entre empresas de internacionalización gradual o INV, para conocer si existen diferencias en el comportamiento estratégico desde el punto de vista de las capacidades dinámicas.

El objetivo principal de este estudio es analizar la relación existente entre la estrategia de incremento de mercados internacionales servidos, la capacidad dinámica de innovación y el desempeño internacional. Para ello, establecemos dos objetivos específicos. El primero, analizar que existe mediación de la capacidad dinámica de innovación entre la estrategia de incremento de mercados internacionales y la mejora de los resultados exteriores de la empresa, dentro de un entorno turbulento marcado por la crisis económica. En segundo lugar, determinar si en dicha relación existen diferencias entre los modelos estratégicos de internacionalización de empresas, es decir, las empresas con procesos graduales y las INV.

La contribución académica de nuestro estudio se encuentra en varios aspectos. En primer lugar, no hemos encontrado en la literatura existente estudios sobre el poder mediador de la capacidad dinámica de innovación respecto a la estrategia de incremento del número de mercados y el desempeño (Constance E. Helfat & Peteraf, 2015), existiendo un importante hueco de estudio en un asunto de importante actualidad académica respecto a las capacidades dinámicas (Giniuniene & Jurksiene, 2015; Piening & Salge, 2015). En segundo lugar, nuestro trabajo se encuadra dentro de un entorno muy complejo y que supone un reto para la gestión de las empresas como es una crisis económica a nivel global, que nos sirve para poner a prueba las teorías y conceptos adquiridos en tiempos de bonanza económica, y conocer cuáles son realmente válidos para el desempeño empresarial en momentos de verdadera dificultad. Nuestra tarea como investigadores es aportar conocimiento real y útil cuando las circunstancias no son tan favorables. Este análisis añade originalidad debido a la dificultad de obtención de los datos. Este enfoque aporta una visión de los resultados y la utilización de los recursos fuera del entorno empresarial habitual (Calvo-Porral, Stanton, & Lévy-Mangin, 2016; Dahles & Susilowati, 2015; Medrano & Olarte-Pascual, 2016). Relacionado con lo anterior, introducimos además en el estudio dos modelos estratégicos de internacionalización diferentes, por lo que, en tercer lugar, evaluamos la perspectiva del trabajo desde el punto de vista de las empresas de internacionalización gradual y de las INV, para tratar de conocer como ambas han afrontado la crisis económica con sus herramientas desde el punto de vista de la capacidad dinámica de innovación, profundizando en el necesario análisis diferencial entre ambos modelos de internacionalización exigido por recientes trabajos (Paul & Rosado-Serrano, 2019), En cuarto lugar, está el modo de abordar el carácter evolutivo de las variables en el método de recolección de datos, especialmente importante para las capacidades dinámicas. Nuestro estudio realiza a los entrevistados una pregunta que deben contestar situándose en dos momentos temporales diferentes, estableciendo como hito temporal central de la respuesta la reciente crisis económica, y creándose una variable diferencial.

Para lograr los objetivos anteriormente descritos, el presente trabajo se estructura de la siguiente forma: En primer lugar, hacemos una revisión de la literatura que nos permite la formulación de hipótesis y de un modelo de investigación propuesto. En segundo lugar, describimos la metodología empleada para testar dicho modelo. En tercer lugar, ofrecemos los resultados de nuestra investigación. En cuarto lugar, discutimos los resultados obtenidos comparándolos con la literatura existente. Finalmente, ofrecemos nuestras principales conclusiones y las limitaciones de nuestro trabajo.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 CAPACIDADES DINÁMICAS

El concepto de capacidades dinámicas está determinado para integrar la literatura de estrategia e innovación y proporcionar un marco general gestión de las capacidades que necesita la empresa para mantener la capacidad de crecimiento y la ventaja competitiva (Teece, 2007). La literatura acerca de internacionalización se refiere a los periodos de crisis económica en muchas ocasiones con la pregunta de si se trata de una salida necesaria para la supervivencia o una estrategia de crecimiento (Mets, Sauka, & Purg, 2018; Smallbone & Do, 2018). Sea de una manera u otra, las investigaciones demuestran que en los momentos de recesión existen crecimientos muy importantes de las exportaciones y los sectores exteriores (Lucio Fernández, Mínguez, Minondo Uribe-Etxeberria, & Requena Silvente, 2017). En el caso de España, durante los años más duros el sector exterior comenzó a crecer a niveles superiores al 5% anual, algo desconocido hasta entonces, alcanzándose tasas de cobertura de las importaciones superiores al 90%, con saldo incluso positivo si descontamos el efecto de la energía y sus derivados (INE, 2018). Además, este impulso ha supuesto el record histórico de exportaciones alcanzado en 2017, así como del número de empresas exportadoras en España.

Este ejemplo del mercado español, demostrable en otros países también (Ivlevs & Veliziotis, 2017), indica que las empresas afrontan las estrategias de internacionalización en periodos recesivos no solo como una salida inevitable sino también como una estrategia sólida y continuada en el tiempo que les permite, mediante el aprendizaje y la innovación, transformar sus estructuras productivas en otras más avanzadas y resistentes, así como aprovechar sus capacidades mediante la potenciación del sector exterior y las oportunidades que ofrece la internacionalización (Prashantham & Floyd, 2019).

El entorno es muy importante en la literatura sobre capacidades dinámicas. Estas capacidades permiten una visión reflexiva de lo que está cambiando alrededor de la empresa (Felin & Foss, 2009), y permitirán una mejor adaptación y anticipación a los cambios. Los entornos cambiantes tienen un efecto negativo sobre las capacidades ordinarias, y un efecto positivo sobre las capacidades extraordinarias. Ello implica que se alcanzará mejor desempeño incrementando y potenciando las capacidades dinámicas en los entornos dinámicos y turbulentos (Drnevich & Kriauciunas, 2011).

La literatura acerca de las capacidades dinámicas tiene una doble vertiente, ambas basadas en elementos evolutivos (Arndt & Bach, 2015). Por un lado, Teece, Pisano, y Shuen (1997) consideran que las capacidades dinámicas son idiosincráticas y conducen hacia la ventaja competitiva sostenible, dentro de un proceso basado en la rutina (Zollo & Winter, 2002). En segundo lugar, Eisenhardt y Martin (2000) argumentan que las capacidades dinámicas aparecen con frecuencia en forma de las mejores prácticas, cambiando la forma en que pueden ser observadas en entorno moderados o de rápidos cambios, y sólo conducen a una ventaja competitiva temporal. En el caso de entornos con cambios moderados, el énfasis estaría en la variación, mientras que en los entornos donde los cambios son muy rápidos, el énfasis estaría en la selección (Eisenhardt & Martin, 2000).
Los estudios que han contribuido al análisis de las capacidades organizativas y su influencia sobre el desempeño sugieren que es más importante la habilidad de la compañía para el desarrollo de los recursos mediante capacidades organizativas que la cantidad de recursos poseídos (Jeng & Pak, 2016; Morgan, Vorhies, & Mason, 2009). Por tanto, son determinadas capacidades dinámicas de alto nivel lo que diferencia el rendimiento de las empresas con recursos similares (Morgan et al., 2009), además de potenciar el efecto de las estrategias en los mercados internacionales, creando un efecto de sinergia entre ellas (Jeng & Pak, 2016). La habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus habilidades será lo que le otorgue la ventaja competitiva, sobre todo cuando el entorno se vuelve inestable (Teece et al., 1997) como el caso de nuestro trabajo, donde se produce una variación total en el entorno competitivo de las empresas debido a la crisis económica. Las capacidades dinámicas de innovación y de aprendizaje ofrecen una respuesta a las variaciones sustanciales del entorno que permiten a la empresa desarrollar sus estrategias internacionales de una manera más adecuada.

Nuestro trabajo resulta importante para cubrir el gap en la literatura que trata de investigar específicamente la relación entre el tipo de empresa y el desarrollo de las capacidades dinámicas y su efecto sobre el desempeño (Jeng & Pak, 2016; Laaksonen & Peltoniemi, 2018; Teece, 2018). En nuestro caso, mediante el análisis de los modelos de internacionalización gradual y Born-Globals. La internacionalización es uno de los aspectos más estudiados en literatura sobre empresas (Peng & Lin, 2017). El tipo, la magnitud y la velocidad de esa

decisión estratégica de la internacionalización fijará la capacidad de la empresa para obtener ventaja competitiva, que será en última instancia determinada por las capacidades establecidas en la empresa, así como aquellas que puedan evolucionar de las capacidades iniciales. Por ello, nuestro análisis contempla esa decisión estratégica de dos maneras de acuerdo a dos modelos de empresas diferentes. Las primeras son las que consideramos de internacionalización gradual o tardía, cuya salida al exterior se produce tras un periodo más o menos largo en el mercado nacional (Vahlne & Johanson, 2013), y las empresas de rápida internacionalización (International New Ventures – INV) que desde su nacimiento o al poco tiempo deciden embarcarse en los mercados internacionales (Knight & Liesch, 2016). La orientación de los estudios acerca de las Born-Globals han tomado principalmente tres perspectivas. La primera es la que se refiere su formación y al proceso de rápida internacionalización. La segunda, al análisis tras su salida al exterior, tratando de establecer las diferentes fases internacionales, la velocidad del desarrollo de las ventas y los efectos positivos que su corta edad tiene en su gestión. Y la tercera perspectiva, y más reciente, es la que trata acerca de los factores decisivos para el mantenimiento de su ventaja competitiva y su desempeño, adoptando también tres orientaciones como son la visión de las redes, el enfoque de recursos, y las capacidades dinámicas (Rodríguez-Serrano & Martín-Armario, 2019). Nuestro trabajo aborda esta última como aportación actualizada al problema de investigación planteado.

Además, esta investigación contempla la internacionalización en un entorno de inestabilidad económica. Se trata de una característica especial poco estudiada en la literatura sobre gestión de empresas. La obtención de conclusiones en trabajos empíricos sobre entornos de estabilidad económica se ve alteradas cuando el contexto empresarial se vuelve más difícil y complejo ante las reducciones de demanda y sus problemas derivados. La supervivencia en entornos internacionales es por sí una demostración de la esencia de las capacidades dinámicas, las cuales expresan que no sólo es necesario la posesión de determinados activos específicos, sino que es necesaria su continua adaptación y redefinición de cara a dar respuesta a las nuevas oportunidades de mercado (Teece, 2007). De ahí, que no sobrevivan a la crisis internacional las empresas con más recursos, sino aquellas que mejor se hayan adaptado. Y no solo adaptarse, sino hacerlo de la manera más rápida (Teece, 2018; Zawislak, Barbieux, Tello-Gamarra, Reichert, & Alves, 2017). A pesar de las diferentes formas y funciones, las capacidades dinámicas proporcionan oportunidades de exploración y explotación del conocimiento, actualización continua de los procesos, interacción con el entorno y una base para el proceso de decisión estratégico (Easterby-Smith, Lyles, & Peteraf, 2009). Estas características suponen la base de respuesta a cambios dramáticos en el entorno, como una crisis económica, así como una base de innovación para la creación de nuevos procesos. La literatura indica la existencia de un efecto potenciador de las capacidades dinámicas sobre las propias estrategias de las empresas (Jeng & Pak, 2016), lo que nos llevaría intuir una mejor respuesta de aquellas empresas que las desarrollaran sobre los efectos de la crisis económica. Se produciría una alineación de recursos respecto al entorno cambiante (Rodríguez-Serrano & Martín-Armario, 2019; Salvato & Vassolo, 2018), siempre ante la pregunta de cuál es la fuente de esa adaptación sistemática. La importancia de las capacidades dinámicas en entornos turbulentos ya es mencionada por Teece, Pisano, y Shuen (1997), indicando que la validez de las capacidades dinámicas deberían ser demostradas en entornos que cambian rápidamente y que presentan un alto nivel de incertidumbre. No obstante, continúa existiendo un importante gap en la literatura respecto a la relación entre el tipo de empresa y el desarrollo de las capacidades (Jeng & Pak, 2016), así como sobre el desempeño (Laaksonen & Peltoniemi, 2018; Teece, 2018). Los estudios han determinado que las capacidades dinámicas dependen del contexto (Babelytė-Labanauskė, Kristina; Nedzinskas, 2017; Barreto, 2010; Constance E. Helfat & Peteraf, 2003; Wilden, Gudergan, Nielsen, & Lings, 2013), lo que explicaría la influencia de las necesidades ambientales, basada en dos factores fundamentales, como la estructura organizativa y la intensidad competitiva del mercado. El desempeño organizativo donde interviene la capacidad de innovación depende de las actividades desarrolladas mientras se crean las capacidades dinámicas (Babelytė-Labanauskė, Kristina; Nedzinskas, 2017): innovaciones internas, gestión de recursos humanos, colaboraciones, adquisiciones y actividades de aprendizaje. La intensidad competitiva a su vez determina la efectividad del desempeño organizacional, ya que las capacidades dinámicas se convierten en la base de la adopción ante la presión competitiva y se esfuerzan por sobrevivir (Babelytė-Labanauskė, Kristina; Nedzinskas, 2017; Wilden et al., 2013). Sin embargo, un entorno cambiante puede tener un efecto negativo en las capacidades operativas u ordinarias y, por el contrario, positivo en las capacidades dinámicas. Esto significa que los efectos del entorno son notables a nivel de empresa, pero no del proceso, lo que implica que las organizaciones pueden alcanzar un mejor rendimiento, lo que aumenta las capacidades ordinarias en entornos estables y dinámicas en entornos altamente dinámicos (Babelytė-Labanauskė, Kristina; Nedzinskas, 2017; Drnevich & Kriauciunas, 2011). El entorno de nuestro trabajo se encuentra en unas condiciones únicas, como son las de incertidumbre económica, por lo que consideramos que la capacidad dinámica de innovación afectará a los resultados de la empresa (Knight & Cavusgil, 2004).

De cara a los procesos de modificación o alteraciones del entorno, como las etapas de recesión económica, las capacidades dinámicas permiten a la empresa desarrollarse y cambiar, pero para ello deben primero absorber e internalizar el nuevo conocimiento derivado de la situación del entorno (Zawislak et al., 2017). Es decir, las capacidades dinámicas se convierten en un amortiguador ante cambios desfavorables ocurridos en entornos inmediatos de la empresa.

## 2.2. CAPACIDAD DINÁMICA DE INNOVACIÓN

Las capacidades dinámicas permiten a la empresa operar, extender, modificar y crear habilidades ordinarias. Pueden cambiar la base de recursos de la empresa para obtener una ventaja competitiva sostenible (Ambrosini & Bowman, 2009; Helfat et al., 2007), y en caso de incertidumbre en el entorno permiten absorber el nuevo conocimiento y aplicarlo en respuestas positivas que permitan la continuidad de la actividad (Breznik & Hisrich, 2014). La innovación en este sentido parece originarse como un resultado lógico positivo de la posesión de capacidades dinámicas. Desde este punto de vista, las capacidades dinámicas deben percibirse como impulsadas por la innovación. Sin embargo, este vínculo conceptual no es explícito, ya que otra perspectiva define las capacidades dinámicas como el potencial de la empresa para resolver sistemáticamente los problemas en función de su propensión a detectar oportunidades y tomar decisiones oportunas orientadas al mercado (Barreto, 2010). Por tanto, esta perspectiva situaría a la capacidad de innovación como una capacidad independiente que la empresa puede o no poseer, de acuerdo su estructura única de recursos. Bajo nuestro análisis, consideramos que la segunda perspectiva refleja mejor la orientación de nuestro trabajo, ya que aun existiendo empresas que poseen determinadas capacidades dinámicas importantes y creadoras de ventaja competitiva, no son innovadoras. Los conceptos de capacidades dinámicas y capacidad de innovación son complementarios (Breznik & Hisrich, 2014).

La innovación implica la correcta implementación de nuevas ideas (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996). Esta noción incluye dos condiciones indispensables para la innovación, como son la novedad y la capacidad de uso. En este sentido, la innovación requiere nuevas vías para la solución de problemas y que estas soluciones lleven al éxito comercial (Fernández-Mesa & Alegre, 2015). Las capacidades de innovación abarcan aspectos dentro de la empresa relacionados con la innovación de producto, la innovación de proceso, la innovación de marketing, la innovación de servicios y la innovación administrativa (Pedron, Picoto, Colaco, & Araújo, 2018). No se encuentra enfocada únicamente en la capacidad de general cambios técnicos (Zawislak et al., 2017).

Con el objetivo de ser innovadoras y alcanzar ventajas competitivas sostenibles, las empresas deben desarrollar capacidades de innovación (Jeng & Pak, 2016; Pedron et al., 2018; Smith, Fixson, Paniagua-Ferrari, & Parise, 2017). La capacidad de innovación es la habilidad de una organización para presentar y desarrollar nuevas ideas para el mercado, lo que conlleva ventajas competitivas y mejoras del beneficio a corto o largo plazo (Nisula & Kianto, 2013). Se trata de una capacidad interna, de un "potencial para producir innovaciones", por lo que requiere continuas mejoras de cara a que produzca el valor necesario (Saunila, 2017), y que las nuevas creaciones sean más eficaces que las de nuestros competidores (Jeng & Pak, 2016). Consideramos que esa cultura de innovación y orientación hacia los nuevos métodos de realización de las actividades empresariales resulta muy útil a las empresas cuando se producen variaciones sustanciales del entorno, como en el caso de los periodos de recesión económica. En esos casos, las capacidades de innovación se utilizarían como herramientas de gestión (Foroudi, Jin, Gupta, Melewar, & Foroudi, 2016).

La posición de los investigadores respecto a la capacidad de innovación abarca varios aspectos. Los puntos de vista varían desde indicar que no existe una relación clara entre innovación y capacidades dinámicas (Breznik & Hisrich, 2014), ya que no es posible establecer un camino determinado entre ambas, así que son vistas como complementarias. Para Wang y Ahmed (2007), se trata sin embargo de un componente crítico de las capacidades dinámicas, llegando a ser identificado como una forma concreta de capacidad dinámica por parte de Dixon, Meyer, y Day (2014). O más allá, considerando a las capacidades dinámicas como precursoras de las capacidades de innovación (Alves, Barbieux, Reichert, Tello-Gamarra, & Zawislak, 2017a). Como visión intermedia, otros autores han propuesto la capacidad de innovación como una capacidad integrada de alto orden, capaz de gestionar múltiples capacidades (Lawson & Samson 2001). No obstante, la impresión general es que no se considera la importancia de la innovación dentro de las capacidades dinámicas (Babelytė-Labanauskė, Kristina; Nedzinskas, 2017), y el vínculo entre ambas permanece aún sin explorar de manera adecuada (Alves, Barbieux, Reichert, Tello-Gamarra, & Zawislak, 2017b).

A la vista de lo anterior, el nexo entre ambas capacidades parece evidente, aunque en ocasiones se ha evitado debido al concepto abstracto de las capacidades dinámicas (Fallon-Byrne & Harney, 2017). La relación parte de que las capacidades dinámicas permiten la creación y sobre todo la modificación de la base de capacidades ordinarias (Winter, 2003). Esa modificación provocada por las capacidades dinámicas permite a la empresa obtener la ventaja competitiva (Ambrosini & Bowman, 2009). Ese proceso, que en sí es una nueva y mejor forma de hacer las cosas, convierte a la innovación en una consecuencia lógica de la posesión de las capacidades dinámicas. Es decir, las capacidades dinámicas serían un conductor de la innovación (Barreto, 2010). De hecho, la promoción del proceso de innovación bajo condiciones de alto riesgo e incertidumbre en el entorno de las capacidades dinámicas fue definido como "major innovation dynamic capability" (Eisenhardt & Martin, 2000; O'Connor, 2008). Su análisis bajo situaciones de incertidumbre como las crisis económicas se hace necesario para valorar realmente su potencial de creación de ventaja competitiva (Kodama, 2017; Teece et al., 1997).

## 2.3. HIPÓTESIS

El impacto de la internacionalización sobre el desempeño ha generado el interés de la comunidad investigadora (Fernández Olmos & Díez-Vial, 2015; Kirca, Roth, Hult, & Cavusgil, 2012; Li, 2007) descrita como la estrategia mediante la cual las empresas expanden sus actividades más allá de los mercados nacionales. En principio, es de esperar la obtención de varias ventajas, como las economías de escala, efectos sobre el poder y control de mercados, reducción de riesgo o efectos aprendizaje, por nombras algunos de ellos (Pla Barber, Cobos, & Barber, 2002). Cabe destacar, como hemos indicado, que la internacionalización es por tanto una opción estratégica que puede alcanzarse mediante el diseño de diferentes vías (Lu & Beamish, 2002; Thompson & Zang, 2016), y que, como opción estratégica desarrollada adecuadamente, mejorará el desempeño de la empresa.

Sin embargo, el efecto positivo sobre el desempeño del aumento de mercados servidos en el entorno internacional puede verse potenciado por la capacidad dinámica de innovación. La teoría sobre capacidades dinámicas determina que la búsqueda de ventaja competitiva por parte de las empresas las motivará para utilizar sus recursos de manera más eficiente, así como para crear y obtener nuevos recursos. La búsqueda y creación de esos recursos corresponde a la capacidad dinámica de innovación, que desarrollará contenidos superiores a los de los competidores (Jeng & Pak, 2016). La habilidad en su desarrollo, y por tanto en su capacidad de innovación, diferenciará a unas empresas de otras, otorgando un rendimiento superior. La innovación puede ser concebida como una herramienta principal para la adaptación de la empresa a los entornos dinámicos, como un entorno con una importante crisis económica. Esto es debido a que permiten a las empresas cambiar sus productos, procesos o sistemas de gestión más rápidamente que la competencia, logrando así una situación de ventaja competitiva (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011).

La presencia de la innovación como capacidad dinámica dentro de la empresa muestra la existencia de habilidades y herramientas así como formas de actuar que otorgan ventaja competitiva en forma de posiciones en el mercado aventajadas sobre nuestros competidores (Vladova, 2018). La innovación se convierte en uno de los factores claves en la mejora de los resultados internacionales de las empresas (Lachenmaier & Wößmann, 2006; Nassimbeni, 2001; Pla-Barber & Alegre, 2007; Roper & Love, 2002). Otra característica que la innovación otorga es el poder de mercado, y por tanto, facilita las actividades exportadoras (Quintás, Vázquez, García, & Caballero, 2009). La adopción de capacidades dinámicas de innovación influencia de manera positiva la estrategia exportadora (Golovko & Valentini, 2011). Las empresas innovadoras están más preparadas para trabajar en un entorno inestable como el de una crisis económica (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011). En términos generales, la capacidad dinámica de innovación es un determinante crítico del desempeño, ya que permite alcanzar el tope competitivo de las empresas y responder de manera rápida a los cambios en el mercado, sobre todo en los entornos turbulentos (Jeng & Pak, 2016; Teece, 2007; Zhang & Liu, 2010). Una empresa con alta capacidad para aprender mejora su desempeño exportador (Fernández-Mesa & Alegre, 2015; Johanson & Vahlne, 2009; Villar, Alegre, & Pla-Barber, 2014). Por ello:

H1: Existe mediación entre la estrategia de incremento de mercados internacionales y el desempeño internacional por parte de la capacidad dinámica de innovación.

Debido a que nuestro análisis evalúa el comportamiento internacional de las empresas ante un importante hito temporal como ha sido la crisis española reciente, consideramos interesante analizar si han existido diferencias significativas en cuanto a los resultados entre los modelos estratégicos de internacionalización,

tanto los de las INV como las graduales. La visión global considerada desde el inicio de la actividad, y la capacidad de adaptación derivada de los altos niveles de intangibilidad, eficiencia y experiencia de gestión de sus fundadores predisponen de manera más positiva para las actividades internacionales, así como para la respuesta ante variaciones significativas en el entorno (Gleason, Madura, & Wiggenhorn, 2006).Además, las empresas INV con una fuerte cultura innovadora tienden a obtener un desempeño superior (Kocak & Abimbola, 2009), por lo que podemos prever diferencias entre el comportamiento y por tanto en el desempeño internacional de ambos modelos estratégicos de empresas. Por ello planteamos la siguiente hipótesis:

H2: Existen diferencias significativas en el modelo explicativo del desempeño entre INV y empresas de internacionalización gradual.

## 3. METODOLOGÍA

La base de este estudio es un estudio empírico sobre empresas exportadoras españolas. La muestra nos parece adecuada por varias razones. En primer lugar, España ha sufrido una importante crisis económica, profunda y duradera en el tiempo (Cruz-Castro & Sanz-Menéndez, 2016; Eppinger, Meythaler, Sindlinger, & Smolka, 2018)Este hecho facilita el estudio de la adaptación de sus empresas al nuevo escenario. En segundo lugar, una muestra multisectorial amplía la varianza observada, y enfatiza la generalización de los resultados obtenidos (Morgan, Kaleka, & Katsikeas, 2004). Los sectores considerados dentro del estudio son agroalimentario (30.82%), industrial (32,19%) y servicios (36,99%). En tercer lugar, el tamaño muestral resulta adecuado para este tipo de estudios y es totalmente comparable con los publicados en la literatura (Chen, Sousa, & He, 2016; Schwens et al., 2017). Concretamente, Concretamente, la muestra de empresas proviene tanto de la Agencia Andaluza de Promoción Exterior (EXTENDA) como del Catálogo Industrial y de Empresas Exportadoras del País Vasco (CIVEX). Se realizó un pretest con varios expertos para asegurar la correcta interpretación de los items. El cuestionario fue realizado en español. Previo a su utilización, fue traducido del inglés al español, y posteriormente de nuevo al inglés para asegura la exactitud de la traducción. (Brislin, 1970). Manteniendo la proporcionalidad sectorial, 750 cuestionarios vía e-mail fueron enviados a los CEOs y responsables de los departamentos de internacionalización, retornando un total de 145 válidos, lo que representa una ratio de respuesta del 19,3%. Este resultado se encuentra dentro del aceptable rango del 15 al 20% (Menon, Bharadwaj, & Howell, 1996). La mayoría de las empresas son pequeñas (el 75% tienen menos de 50 empleados), y más de la mitad (53%) tenían expertos dedicados en exclusiva a las operaciones internacionales, teniendo un 43% departamentos de exportación. El 45,5% comenzaron su actividad internacional dentro de los primeros 5 años desde su fundación (INV), existiendo un 11% que lo hicieron en el mismo año que comenzaron su actividad. En cuanto a diversidad exportadora, el 26% de las empresas entrevistadas mantenían operaciones internacionales en 10 o menos países, mientras que el 74% lo hacía en más de 10 mercados diferentes.

Una de las principales aportaciones del trabajo está en el modo de abordar el carácter evolutivo de las variables, especialmente importante para las capacidades dinámicas. Nuestro estudio realiza a los entrevistados una pregunta que deben contestar situándose en dos momentos temporales diferentes, estableciendo como hito temporal o diferencial de la respuesta la reciente crisis económica (Grewal & Tansuhaj, 2001; Kutschker, Bäurle, & Schmid, 1997; Lee & Makhija, 2009). Es decir, deben contestar a la misma pregunta desde la perspectiva de “antes de la crisis” y “después de la crisis”. Este modo de analizar crea una variable diferencial entre ambas respuestas. Tomamos la idea de episodios de Kutschker, Bäurle, y Schmid (1997) y la hemos aplicado a la crisis como Lee y Makhija (2009), y siguiendo a Grewal y Tansuhaj (2001) quienes preguntan por la export performance antes y después de la crisis.

En la revisión de la literatura se identificaron diversas escalas de medida para cada uno de los constructos analizados. Siguiendo a Slavec, Drnovšek, y Drnovsek (2012), la elección de cada escala ha estado en función de su adecuación a la definición del concepto propuesto en este trabajo, el número de ítems necesarios para medir el concepto, y la fiabilidad reportada en indicadores como Cronbach Alfa o Composite Reability. Concretamente, para evaluar el modelo propuesto, la variable “Incremento del número de mercado” se establece mediante la diferencia entre el número de mercados internacionales atendidos antes y después de la crisis económica por las empresas. La variable “Capacidad Dinámica de Innovación” es evaluada por medio de una escala ya establecida que abarca todos los aspectos concernientes a la variable (Rodenbach & Brettel, 2012), y como hemos indicado anteriormente, se establece como variable diferencial con las respuestas en los dos momentos temporales establecidos. Igualmente se opera con la variable “International performance”, la cual se mide bajo la escala de Farrell, Oczkowski, y Kharabsheh (2011). Esta

medida del rendimiento empresarial consta de cinco dimensiones, y se encuentra adaptada especialmente para negocios internacionales y ha sido de igual manera ampliamente utilizada (Baker & Sinkula, 1999; Lane, Salk, & Lyles, 2001; Lyles & Salk, 2007; Slater & Narver, 2000). Las dimensiones son retención de clientes, éxito en el lanzamiento de nuevos productos, crecimiento de ventas, retorno de la inversión y rendimiento general. Las respuestas de los encuestados en todas las variables debían estar basadas en su propia percepción de la situación respecto a los principales competidores, medición que se encuentra ampliamente respaldada ampliamente por la literatura de investigación (Denrell, Arvidsson, & Zander, 2004; Desarbo, Di Benedetto, Song, & Sinha, 2005). Se han empleado una escala Likert de 7 puntos para medir las variables "Capacidad Dinámica de Innovación" e "International performance".

El modelo de análisis PLS es un tipo de modelo de ecuación estructural que hemos utilizado para probar el modelo de investigación propuesto (Chin, 1998; Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005). El enfoque PLS es una técnica de modelado de ecuaciones estructurales basada en la varianza que se aplica ampliamente en las investigaciones empresariales y las ciencias sociales (Henseler, Hubona, & Ray, 2017). PLS estima los parámetros de un conjunto de ecuaciones en un modelo de ecuaciones estructurales combinando el análisis de componentes principales con el análisis basado en la regresión (Mateos-Aparicio, 2011; Sarstedt, Ringle, & Hair, 2017).

Para diferenciar entre empresas INV frente a las de "internacionalización gradual", hemos empleado un análisis multigrupo (MGA-PLS). Para ello se han diferenciado dos submuestras dependiendo de tiempo transcurrido en realizar su primera operación internacional. Las empresas INV realizaron su primera operación internacional en sus primeros 5 años desde su creación. Representan el 45.5% de la muestra. Por otra parte, las empresas de internacionalización gradual, desarrollaron su primera operación internacional a partir de sus 5 años de su fundación. De media, las primeras operaciones internacionales se realizaron a los 15 años dentro de este grupo. Representan el 54.5% de la muestra. Parea este análisis utilizamos el software SmartPLS (Ringle, Wende, & Becker, 2015).

## 4. RESULTADOS

El análisis del modelo de ecuaciones estructurales, entre los que se encuentra el PLS, consta de dos pasos: en primer lugar, se aborda el análisis de la fiabilidad y validez de las escalas de medida, en segundo lugar se valora el modelo estructural propuesto. Finalmente, se realiza una análisis multigrupo (MGA-PLS) para diferenciar los resultados de las dos submuestras: INV frente a empresas de internacionalización gradual.

Para analizar la fiabilidad y validez del modelo de medida, se han seguido las recomendaciones aparecidas en la literatura (Fornell & Larcker, 1981; Henseler et al., 2017). En el caso de las variables reflectivas, en primer lugar, se asegura la fiabilidad individual del ítem. Para ello, se examinan las cargas factoriales (loadings), sobre sus propias variables latentes. Dichas cargas deben son superiores al 0.7 propuesto desde la literatura. Dichos resultados se exponen en la Tabla 2.

Tabla 1: Loadings de los diferentes ítems

| | | Loadings | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Global | INV | Gradual |
| **Capacidad Dinámica de Innovación** | *AVE:* | *0,985* | | |
| | *CF:* | *0,990* | | |
| | *Alfa:* | *0,970* | | |
| Mi empresa es buena creando nuevos tipos de instalaciones de fabricación y operaciones | | 0,998 | 0,997 | 1,000 |
| Mi empresa es buena aprendiendo sobre tecnología no utilizada con anterioridad | | 0,978 | 0,960 | 1,000 |
| Mi empresa es buena reclutando personal especializado en áreas técnicas con las cuales no se encuentra familiarizada | | 0,998 | 0,997 | 1,000 |
| Mi empresa es buena evaluando la viabilidad de las nuevas tecnologías | | 0,998 | 0,997 | 1,000 |
| Mi empresa es buena identificando tecnologías emergentes | | 0,979 | 0,962 | 1,000 |
| Mi empresa es buena implementando nuevos tipos de procesos de producción | | 0,998 | 0,997 | 1,000 |
| **Número de Mercados** | | | | |
| Inc Num Mercados | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. |
| **Export Performance** | *AVE:* | *0,997* | | |
| | *CF:* | *0,997* | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| *Alfa* | *0,984* | | |
| Cuota de mercado | 0,981 | 0,993 | 0,974 |
| Rentabilidad | 0,993 | 0,992 | 0,994 |
| Volumen de ventas | 0,981 | 0,966 | 0,994 |

Nota: n.a. No Analizable

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, se analiza la fiabilidad de los constructos para lo que se emplea los indicadores de Fiabilidad Compuesta y Alfa de Cronbach. En todos los casos, nuestros indicadores son superiores a 0.9, muy superiores al 0.7. Además, se ha asegurado la validez convergente analizando la Varianza Media Extraída (AVE). En nuestro caso, del mismo modo, todos los indicadores ofrecían niveles son superiores a 0.9, por encima del 0.5 propuesto. Estos indicadores aparecen en la Tabla 2.

Tabla 2: Criterio de Fornell-Larcker

| | **Exp Perf** | **Inc Num Mercados** | **Innovacion** |
|---|---|---|---|
| **Exp Perf** | **0,985** | | |
| **Inc Num Mercados** | 0,464 | **n.a.** | |
| **Innovacion** | 0,801 | 0,480 | **0,992** |

Nota: n.a. No Analizable

Fuente: Elaboración propia

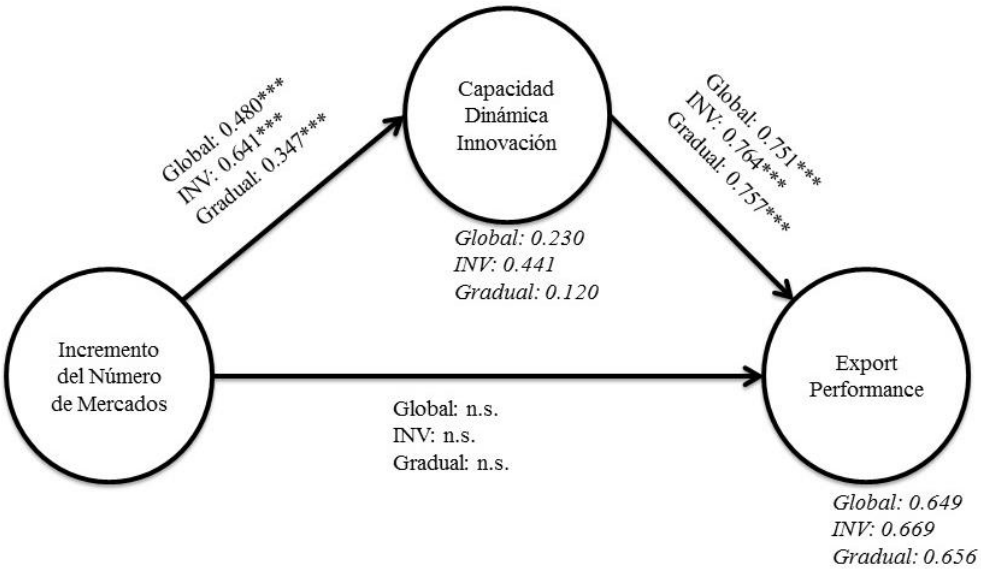
Tabla 3: Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

| | **EXP PERF** | **Inc Num Mercados** | **Innovacion** |
|---|---|---|---|
| **Exp Perf** | | | |
| **Inc Num Mercados** | **0,468** | | |
| **Innovacion** | **0,808** | **0,480** | |

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, la validez discriminante se evaluó de dos formas: usando el test de Fornell y Larcker donde se compara la raíz cuadrada del AVE de cada variable latente con las correlaciones de dicha variable con el resto; y mediante Heterotrait-Monotrait (HTMT) (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015) que en todos los casos ofrecían niveles inferiores a 0.9. Los resultados de ambos test, ver Tablas 3 y 4, nos permiten asegurar la validez discriminante de las variables latentes empleadas. Como resultado del proceso de asegurar la fiabilidad y validez de las escalas de medida, no fue necesario eliminar ningún ítem.

Una vez asegurada la fiabilidad y validez del modelo de medida, pasamos a evaluar el modelo estructural. Lo que permitirá testar las hipótesis planteadas. Para ello hemos realizado un bootstrapping con 10000 sub-muestras para comprobar la significación estadística de cada uno de los coeficientes o caminos (path) y la varianza explicada (R2) en las variables endógenas. Para evaluar la bondad de ajuste del modelo, se emplea el criterio SRMS, en nuestro caso es de 0.008, menor que 0.08 propuesto por Henseler, Hubona y Ray (2016). Siguiendo con los objetivos planteados, se realizó un análisis multigrupo, PLS-MGA, diferenciando la muestra por género. Para verificar las diferencias entre los dos grupos, se emplearon test paramétricos y no paramétricos, con similares resultados. La Figura 1 y la Tabla 4 muestran los resultados del análisis PLS con toda la muestra y por grupos.




n.s. No Significativo
* p<0.05
**p<0.01
*** p< 0.001

Figura 1: Resultados PLS-MGA
Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Análisis multigrupo y global. Test paramétrico

| | Paths | | | | | | PLS-MGA | Test paramétrico |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Global | P-Value | Born | P-Value | Gradual | P-Value | diff (BORN - Normal) | P-Value | P-Value |
| Inc Mercados -> EXP PERF | 0,104 | 0,197 | 0,080 | 0,426 | 0,127 | 0,217 | 0,047 | 0,635 | 0,747 |
| Inc Mercados -> Innovacion | **0,480** | **0,000** | **0,641** | **0,000** | **0,347** | **0,000** | **0,294** | **0,013** | **0,030** |
| Innovacion -> EXP PERF | **0,751** | **0,000** | **0,764** | **0,000** | **0,757** | **0,000** | 0,007 | 0,493 | 0,972 |

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos indican que se cumplen las hipótesis propuestas, con un elevado nivel de significación. No existe una relación directa entre el Incremento en el número de mercados internacionales y la Export performance. Sin embargo, sí resulta significativa las relaciones entre el incremento del número de mercados internacionales y la capacidad dinámica de innovación, y esta última con la Export performance. Estos resultados invitan a desarrollar un análisis de mediación. Para asegurar que existe mediación por parte de la innovación, entre el incremento de mercados y la export performance. Por otra parte, respecto al análisis PLS-MGA, hemos encontrado diferencias estadísticamente significativas entre INV y graduales, en la

relación entre incremento de nuevos mercados y la capacidad dinámica de innovación. En las empresas Born-global, esta relación es significativamente más fuerte.

Para analizar la capacidad mediadora de la innovación entre el incremento de nuevos mercados internacionales y la export performance, hemos empleado el test propuesto por Zhao et al. (2010). Los resultados muestran que existe mediación de la capacidad dinámica de innovación. Se desarrolló un análisis PLS-MGA, para saber si existen diferencias entre empresas Born-global y normales. Los resultados de este último test no señalan diferencias entre ambos tipos de empresas. Es decir, existe mediación en ambos grupos, con la misma intensidad. Para conocer el tipo de mediación, hemos calculado el VAF siguiendo (Nitzl et al. 2016). Como es superior a 0.8 se califica de Mediación Completa. O sólo mediación (Zhao et al. 2010).

Tabla 5: Análisis de mediación

| Total Effect | | Direct Effect | | Mediation: Bootstrapping test | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Coefficient | P- Value | Coefficient | P Value | Coefficient | P Value | VAF |
| **0.465** | **0.000** | 0,104 | 0,197 | **0.360** | **0.000** | **0.859** |

Fuente: Elaboración propia

## 5. CONCLUSIÓN

En general, los resultados obtenidos nos permiten alcanzar con éxito el objetivo planteado de analizar como la intensificación del proceso de internacionalización supone una solución a los problemas generados por la crisis económica en el mercado nacional. Los resultados sostienen en general las hipótesis propuestas, con un elevado nivel de significación. Para profundizar en ello, vamos a seguir los objetivos operativos planteados.

El primero de ellos era conocer si existe mediación de la capacidad dinámica de innovación entre la estrategia de incremento de mercados internacionales y la mejora de los resultados internacionales de la empresa, dentro de un entorno turbulento marcado por la crisis económica. La observación de los resultados determina una idea principal muy significativa: el hecho en sí de salir al exterior, no genera resultados positivos. Como planteamos al principio, la salida al exterior de las empresas podía concebirse como una salida a un problema o una opción estratégica. Nuestro análisis determina que una salida no planificada estratégicamente a los mercados internacionales como respuesta a un entorno de crisis económica tiene pocas garantías de éxito. El importante papel mediador que encontramos en la capacidad dinámica de innovación demuestra que la salida al exterior y su procedimiento previo genera importantes procesos de aprendizaje e innovadores que potencian el efecto producido por los mercados internacionales, mejorando entonces los resultados internacionales. La capacidad dinámica de innovación se convertiría en una herramienta para la generación de ventaja competitiva en los mercados internacionales, y su potenciación se hace necesaria. Esta afirmación se encuentra en línea con la realizada por algunos estudios previos (Fallon-Byrne & Harney, 2017; Wang & Ahmed, 2007; Wang, Senaratne, & Rafiq, 2015).

El segundo objetivo operativo ha sido determinar si en dicha relación existen diferencias significativas entre empresas de internacionalización gradual e INV. A priori, nuestra previsión de la existencia de diferencias en cuanto al comportamiento estratégico se ha visto también corroborada (Ismail, Khurram, Abadi, & Jafri, 2017; Pimenta, Joswig, De Miranda Oliveira Junior, & Sbragia, 2017). Ambos modelos de empresas presentan diferentes modos de afrontar el proceso de incremento de mercados internacionales, y, por tanto, el desempeño obtenido varía significativamente, lo cual se encuentra en línea con los resultados obtenidos en otras investigaciones previas (Almor, 2018; Ismail et al., 2017; Øyna & Alon, 2018). La capacidad de innovación observamos que media en ambos modelos de empresas. La generación de procesos innovadores se hace necesaria para las dos opciones de internacionalización, así como sus fases derivados de aprendizaje y adopción. Sin embargo, los resultados demuestran que las INV innovan y asumen los procesos relacionados de manera más rápida que las graduales. Posiblemente, su estructura orientada hacia el exterior desde el nacimiento, así como su elasticidad y ausencia de tareas y procesos establecidos durante mucho tiempo, las predisponga mejor hacia el proceso innovador, viéndose más afectadas por el mismo y reflejándose en los resultados internacionales.

## REFERENCIAS

Almor, T. (2018). International Investment Strategies Utilized by International New Ventures: The Role of Exogenous and Endogenous Uncertainty. *International Studies of Management and Organization*, *48*(2), 140–156. https://doi.org/10.1080/00208825.2018.1443736

Alves, A. C., Barbieux, D., Reichert, F. M., Tello-Gamarra, J., & Zawislak, P. A. (2017a). Innovation and dynamic capabilities of the firm: Defining an assessment model. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, *57*(3), 232–244. https://doi.org/10.1590/S0034-759020170304

Alves, A. C., Barbieux, D., Reichert, F. M., Tello-Gamarra, J., & Zawislak, P. A. (2017b). Innovation and dynamic capabilities of the firm: Defining an assessment model. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, *57*(3), 232–244. https://doi.org/10.1590/S0034-759020170304

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, *39*(5), 1154–1184. https://doi.org/10.2307/256995

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, *11*(1), 29–49. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x

Arndt, F., & Bach, N. (2015). Evolutionary and Ecological conceptualization of dynamic capabilities: Identifying elements of the Teece and Eisenhardt schools. *Journal of Management and Organization*, *21*(5), 701–704. https://doi.org/10.1017/jmo.2015.22

Babelytė-Labanauskė, Kristina, & Nedzinskas, S. (2017). Dynamic capabilities and their impact on research organizations' R&D and innovation performance. *Journal of Modelling in Management*, *12*(4), 603–630.

Baker, W., & Sinkula, J. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *27*(4), 411–427. Retrieved from http://jam.sagepub.com/content/27/4/411.short

Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36, 256–280. https://doi.org/10.1177/0149206309350776

Beliaeva, T., Shirokova, G., Wales, W., & Gafforova, E. (2018). Benefiting from economic crisis? Strategic orientation effects, trade-offs, and configurations with resource availability on SME performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1–30. https://doi.org/10.1007/s11365-018-0499-2

Breznik, L., & Hisrich, R. D. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *21*(3), 368–384. https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2014-0018

Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *1*(3), 185–216. https://doi.org/10.1177/135910457000100301

Calvo-Porral, C., Stanton, J. L., & Lévy-Mangin, J. P. (2016). Is the Economic Crisis Changing Marketing Strategies? Evidence from the Food Industry. *Journal of Global Marketing*, *29*(1), 29–39. https://doi.org/10.1080/08911762.2015.1122138

Chen, J., Sousa, C. M. P., & He, X. (2016, September). The determinants of export performance: a review of the literature 2006-2014. *International Marketing Review*, 33, 626–670. https://doi.org/10.1108/IMR-10-2015-0212

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In *Modern methods for business* research (pp. 295–336). https://doi.org/10.1016/j.aap.2008.12.010

Cruz-Castro, L., & Sanz-Menéndez, L. (2016). The effects of the economic crisis on public research: Spanish budgetary policies and research organizations. *Technological Forecasting and Social Change*, *113*, 157–167. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.08.001

Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, *51*, 34–50. https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.01.002

Denrell, J., Arvidsson, N., & Zander, U. (2004). Managing Knowledge in the Dark: An Empirical Study of the Reliability of Capability Evaluations. *Management Science*, *50*(11), 1491–1503. https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0239

Desarbo, W. S., Di Benedetto, C. A., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the miles and snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, *26*(1), 47–74. https://doi.org/10.1002/smj.431

Dixon, S., Meyer, K., & Day, M. (2014). Building dynamic capabilities of adaptation and innovation: A study of micro-foundations in a transition economy. *Long Range Planning*, *47*(4), 186–205. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.011

Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, *32*(3), 254–279. https://doi.org/10.1002/smj.882

Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, *20*, S1–S8. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00609.x

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, *21*(10–11), 1105–1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

Eppinger, P. S., Meythaler, N., Sindlinger, M. M., & Smolka, M. (2018). The great trade collapse and the Spanish export miracle: Firm-level evidence from the crisis. *World Economy*, *41*(2), 457–493. https://doi.org/10.1111/twec.12530

Fallon-Byrne, L., & Harney, B. (2017). Microfoundations of dynamic capabilities for innovation: a review and research agenda. *The Irish Journal of Management*, *36*(1), 21–31. https://doi.org/10.1515/ijm-2017-0004

Farrell, M. A., Oczkowski, E., & Kharabsheh, R. (2011). Antecedents and performance consequences of learning success in international joint ventures. *Industrial Marketing Management*, *40*(3), 479–488. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.11.001

Felin, T., & Foss, N. J. (2009). Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations. *Scandinavian Journal of Management*, *25*(2), 157–167. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.02.003

Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (2015). Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. *International Business Review*, *24*(1), 148–156. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.07.004

Fernández Olmos, M., & Díez-Vial, I. (2015). Internationalization pathways and the performance of SMEs. *European Journal of Marketing*, *49*(3/4), 420–443. https://doi.org/10.1108/EJM-06-2012-0365

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics*. https://doi.org/10.2307/3150980

Foroudi, P., Jin, Z., Gupta, S., Melewar, T. C., & Foroudi, M. M. (2016). Influence of innovation capability and customer experience on reputation and loyalty. *Journal of Business Research*, *69*(11), 4882–4889. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.047

Giniuniene, J., & Jurksiene, L. (2015). Dynamic Capabilities, Innovation and Organizational Learning: Interrelations and Impact on Firm Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *213*, 985–991. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.515

Gleason, K. C., Madura, J., & Wiggenhorn, J. (2006). Operating characteristics, risk, and performance of born-global firms. *International Journal of Managerial Finance*, *2*(2), 96–120. https://doi.org/10.1108/17439130610657331

Golovko, E., & Valentini, G. (2011). Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs growth. *Journal of International Business Studies*, *42*(3), 362–380. https://doi.org/10.1057/jibs.2011.2

Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, *65*(2), 67–80. https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.67.18259

Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). Dynamic Capabilities and Organizational Process. In J. W. & Sons (Ed.), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13

Helfat, Constance E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, *24*(10), 997–1010. https://doi.org/10.1002/smj.332

Helfat, Constance E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, *36*(6), 831–850. https://doi.org/10.1002/smj.2247

Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2017). Partial least squares path modeling: Updated guidelines. In *Partial Least Squares Path Modeling: Basic Concepts, Methodological Issues and Applications*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3_2

Henseler, Jörg, Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, *116*(1), 2–20. https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382

Henseler, Jörg, Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

INE. (2018). El sector exterior español 2008-2017. Retrieved from www.ine.es

Ismail, K., Khurram, W., Abadi, M. D., & Jafri, S. K. A. (2017). Sustained competitive advantage of Malaysian born global SMES: Role of international entrepreneurial capability and positive psychological capital. *Advanced Science Letters*, *23*(9), 8924–8928. https://doi.org/10.1166/asl.2017.9996

Ivlevs, A., & Veliziotis, M. (2017). What do unions do in times of economic crisis? Evidence from Central and Eastern Europe. *European Journal of Industrial Relations*, *23*(1), 81–96. https://doi.org/10.1177/0959680116672281

Jeng, D. J. F., & Pak, A. (2016). The variable effects of dynamic capability by firm size: the interaction of innovation and marketing capabilities in competitive industries. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *12*(1), 115–130. https://doi.org/10.1007/s11365-014-0330-7

Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, *64*(4), 408–417. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2017). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. In *International Business* (pp. 145–154). https://doi.org/10.4324/9781315199689-9

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, *40*(9), 1411–1431. https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24

Kirca, A. H., Roth, K., Hult, G. T. M., & Cavusgil, S. T. (2012). The role of context in the multinationality-performance relationship: A meta-analytic review. *Global Strategy Journal*, *2*(2), 108–121. https://doi.org/10.1002/gsj.1032

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, *35*(2), 124–141. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071

Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, *51*(1), 93–102. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.011

Kocak, A., & Abimbola, T. (2009). The effects of entrepreneurial marketing on born global performance. *International Marketing Review*, *26*(4/5), 439–452. https://doi.org/10.1108/02651330910971977

Kodama, M. (2017). Developing strategic innovation in large corporations—The dynamic capability view of the firm. *Knowledge and Process Management*, *24*(4), 221–226. https://doi.org/10.1002/kpm.1554

Kutschker, M., Bäurle, I., & Schmid, S. (1997). International Evolution, International Episodes, and International Epochs: Implications for Managing Internationalization. *MIR: Management International Review*, *37*(1997), 101–124. https://doi.org/10.2307/40228435

Laaksonen, O., & Peltoniemi, M. (2018). The Essence of Dynamic Capabilities and their Measurement. *International Journal of Management Reviews*, *20*(2), 184–205. https://doi.org/10.1111/ijmr.12122

Lachenmaier, S., & Wößmann, L. (2006). Does innovation cause exports? Evidence from exogenous innovation impulses and obstacles using German micro data. *Oxford Economic Papers*, *58*(2), 317–350. https://doi.org/10.1093/oep/gpi043

Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, *22*(12), 1139–1161. https://doi.org/10.1002/smj.206

Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, *5*(03), 377–400. https://doi.org/10.1142/s1363919601000427

Lee, S. H., & Makhija, M. (2009). Flexibility in internationalization: Is it valuable during an economic crisis? *Strategic Management Journal*, *30*(5), 537–555. https://doi.org/10.1002/smj.742

Li, L. (2007). Multinationality and performance: A synthetic review and research agenda. *International Journal of* Management *Reviews*, *9*(2), 117–139. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00205.x

Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2002). The internationalization and growth of SMEs. *30th Annual ASAC Conference, Winnipeg, Manitoba*, 86–96. https://doi.org/10.1002/smj.184

Lucio Fernández, J., Mínguez, R., Minondo Uribe-Etxeberria, A., & Requena Silvente, F. (2017). Los márgenes del crecimiento de las exportaciones españolas antes y después de la Gran Recesión. *Estudios de Economía Aplicada*, *35*(1), 43–62.

Lyles, M. A., & Salk, J. E. (2007). Knowlegde acquisition from foreign parents in international joint-ventures. *Journal of Internal Business Studies*, *38*(1), 3–18.

Mateos-Aparicio, G. (2011). Partial least squares (PLS) methods: Origins, evolution, and application to social sciences. *Communications in Statistics - Theory and Methods*, *40*(13), 2305–2317. https://doi.org/10.1080/03610921003778225

Medrano, N., & Olarte-Pascual, C. (2016). The effects of the crisis on marketing innovation: an application for Spain. Journal of Business and Industrial Marketing, 31(3), 404–417. https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2013-0048

Menon, A., Bharadwaj, S. G., & Howell, R. (1996). The quality and effectiveness of marketing strategy: Effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *24*(4), 299–313. https://doi.org/10.1177/0092070396244002

Mets, T., Sauka, A., & Purg, D. (2018). Entrepreneurship in Central and Eastern Europe: Development through internationalization. In *Entrepreneurship in Central and Eastern Europe: Development through Internationalization*. https://doi.org/10.4324/9781315392387

Morgan, N. A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*, *68*(1), 90–108. https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.90.24028

Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, *30*(8), 909–920. https://doi.org/10.1002/smj.764

Nassimbeni, G. (2001). Technology, innovation capacity, and the export attitude of small manufacturing firms: A logit/tobit model. *Research Policy*, *30*(2), 245–262. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00114-6

Nisula, A. M., & Kianto, A. (2013). Evaluating and developing innovation capabilities with a structured method. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, *8*, 59–82.

Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. Industrial management & data systems, 116(9), 1849-1864.

O'Connor, G. C. (2008). Major innovation as a dynamic capability: A systems approach. *Journal of Product Innovation Management*, *25*(4), 313–330. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00304.x

Øyna, S., & Alon, I. (2018). A Review of Born globals. *International Studies of Management and Organization*, *48*(2), 157–180. https://doi.org/10.1080/00208825.2018.1443737

Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual Internationalization vs Born-Global/International new venture models. International Marketing Review. https://doi.org/10.1108/IMR-10-2018-0280

Pedron, C., Picoto, W., Colaco, M., & Araújo, C. (2018). CRM System: the Role of Dynamic Capabilities in creating Innovation Capability. *Brazilian Business Review*, *15*(5), 494–511. https://doi.org/10.15728/bbr.2018.15.5.6

Peng, Y.-P., & Lin, K.-H. (2017). The effect of global dynamic capabilities on internationalizing SMEs performance. *Baltic Journal of Management*, *12*(3), 307–328. https://doi.org/10.1108/BJM-09-2016-0199

Piening, E. P., & Salge, T. O. (2015). Understanding the antecedents, contingencies, and performance implications of process innovation: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Product Innovation Management*, *31*(1), 80–97. https://doi.org/10.1111/jpim.12225

Pimenta, A. C., Joswig, M., De Miranda Oliveira Junior, M., & Sbragia, R. (2017). Dimensions on born-global firms' case studies. *Internext*, *12*(1), 48. https://doi.org/10.18568/1980-4865.12148-61

Pla-Barber, J., & Alegre, J. (2007). Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry. *International Business Review*, *16*(3), 275–293. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.02.005

Pla Barber, J., Cobos, A., & Barber, J. P. (2002). La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa. El caso de las International New Ventures Españolas. *Sector Exterior Español*, *802*, 9–22.

Prashantham, S., & Floyd, S. W. (2019). Navigating liminality in new venture internationalization. *Journal of Business Venturing*, *34*(3), 513–527. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.01.001

Quintás, M. A., Vázquez, X. H., García, J. M., & Caballero, G. (2009). International generation of technology: An assessment of its intensity, motives and facilitators. *Technology Analysis and Strategic Management*, *21*(6), 743–763. https://doi.org/10.1080/09537320903052756

Ringle, C., Wende, S., & Becker, J. (2015). SmartPLS 3. *Retrieved From*, p. 2015. https://doi.org/http://www.smartpls.com

Rodenbach, M., & Brettel, M. (2012). CEO experience as micro-level origin of dynamic capabilities. *Management* Decision, *50*(4), 611–634. https://doi.org/10.1108/00251741211220174

Rodríguez-Serrano, M. Á., & Martín-Armario, E. (2019). Born-Global SMEs, Performance, and Dynamic Absorptive Capacity: Evidence from Spanish Firms. *Journal of Small Business Management*, *57*(2), 298–326. https://doi.org/10.1111/jsbm.12319

Roper, S., & Love, J. H. (2002). Innovation and export performance: Evidence from the UK and German manufacturing plants. *Research Policy*, *31*(7), 1087–1102. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00175-5

Salvato, C., & Vassolo, R. (2018). The sources of dynamism in dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, *39*(6), 1728–1752. https://doi.org/10.1002/smj.2703

Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Handbook of Market Research* (pp. 1–40). https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1

Saunila, M. (2017). Understanding innovation performance measurement in SMEs. *Measuring Business Excellence*, *21*(1), 1–16. https://doi.org/10.1108/MBE-01-2016-0005

Schwens, C., Zapkau, F. B., Bierwerth, M., Isidor, R., Knight, G., & Kabst, R. (2017, September). International Entrepreneurship: A Meta-Analysis on the Internationalization and Performance Relationship. *Strategic Management Journal*, pp. 734–768. https://doi.org/10.1111/etap.12280

Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. *Journal of Business Research*, *48*(1), 69–73. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00077-0

Slavec, A., Drnovšek, M., & Drnovsek, M. (2012). A perspective on scale development in entrepreneurship research. *Economic and Business Review*, *14*(1), 39–62.

Smallbone, D., & Do, H. (2018). Internationalisation and european small- and medium-sized enterprises. In *Entrepreneurship in Central and Eastern Europe: Development through Internationalization*. https://doi.org/10.4324/9781315392387

Smith, C., Fixson, S. K., Paniagua-Ferrari, C., & Parise, S. (2017). The Evolution of an Innovation Capability. *Research-*Technology *Management*, *60*(2), 26–35. https://doi.org/10.1080/08956308.2017.1276388

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. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, *51*(1), 40–49. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

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

Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, *48*(1), 159–205. https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005

Thompson, P., & Zang, W. (2016). Foreign business ownership and domestic entrepreneurial exports. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *23*(3), 873–895. https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2015-0138

Vahlne, J., & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, *30*(3), 189–210. https://doi.org/10.1108/02651331311321963

Villar, C., Alegre, J., & Pla-Barber, J. (2014). Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view. *International Business Review*, *23*(1), 38–44. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.08.008

Vladova, K. (2018). Dynamic capabilities as innovation sources. *FAIMA Business & Management Journa*, *6*(4), 5–12. Retrieved from https://search.proquest.com/docview/2166673109?accountid=14744

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *9*(1), 31–51. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x

Wang, C. L., Senaratne, C., & Rafiq, M. (2015). Success traps, dynamic capabilities and firm performance. *British Journal of Management*, *26*(1), 26–44. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12066

Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, *46*(1–2), 72–96. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, *24*(10), 991–995. https://doi.org/10.1002/smj.318

Zawislak, P. A., Barbieux, D., Tello-Gamarra, J., Reichert, F. M., & Alves, A. C. (2017). Innovation and dynamic capabilities of the firm: Defining an assessment model. *Revista de Administração de Empresas*, *57*(3), 232–244. https://doi.org/10.1590/s0034-759020170304

Zhang, Y., & Liu, D. (2010). Public R&D subsidies, firm innovation and firm performance - Empirical evidence from listed companies in China's SME board. *Proceedings of the International Conference on E-Business and E-Government, ICEE 2010*, 1206–1209. https://doi.org/10.1109/ICEE.2010.309

Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. Journal *of Consumer Research*, *37*(2), 197–206. https://doi.org/10.1086/651257

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, *13*(3), 339–351. https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780

Zouaghi, F., Sánchez, M., & Martínez, M. G. (2018). Did the global financial crisis impact firms' innovation performance? The role of internal and external knowledge capabilities in high and low tech industries. *Technological Forecasting and Social Change*, *132*, 92–104. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.01.011

# BEHAVIOURAL INTENTION TOWARDS CHATBOTS: SUITABILITY OF UTAUT2 MODEL

Maria Romero-Charneco, mariaromeroch@uma.es, Universidad de Málaga
Pilar Alarcón-Urbistondo, pilar.alarcón@uma.es, Universidad de Málaga
Ana-María Casado-Molina, acasado@uma.es, Universidad de Málaga
Celia M.Q. Ramos, cmramos@ualg.pt, Universidade do Algarve

**ABSTRACT:** Among the most innovative proposals for establishing human-machine relationships are the so-called chatbots. These conversational agents are being used essentially by large brands to support their customer service and as an interesting sales aid. In this context, study aimed to identify the key factors that drive or hinder intention and behaviour of use of this new technology by consumers when dealing with companies. The UTAUT2 model was very useful to achieve this objective. The model was tested using structural equation modelling (SEM). The study was conducted with a sample of 386 consumers of a gastronomic chatbot on the MIM WhatsApp.

**KEYWORDS:** Consumer behaviour, Mobile instant messaging, Gastronomic consumer, Chatbots, Tourism, UTAUT2.

## 1 INTRODUCTION

Among the new technology alternatives with the greatest impact on society are the human-machine relationships (Abdul-Kader & Woods, 2015; Asher, 2017; Dale, 2016; Griol, Hurtado, Segarra, & Sanchis, 2008; Kim et al., 2015; Shawar, 2018). Advances in this area have broadened the actual supply of products and services that consumers can now access and they have opened new forms of interaction with companies. These businesses consider this a key factor to offer a better service than their competitors and to improve the ability to meet consumer needs and wishes (Portela & Granell-Canut, 2017; Van Eeuwen, 2017). Among the most innovative proposals to establish these relationships are the so-called chatbots.

The first conceptualisation of chatbot is attributed to Alan Turing in 1950 when he considered whether machines could think some day (Turing, 1950). Since Turing's proposal, chatbots have evolved technically with advances in natural language processing and automatic learning. In parallel, studies related to chatbots in science date back to the 1960s, when Weizenbaum (1966) developed ELIZA, a computer program that simulated a psychotherapist with a dialogue system based on a question and answer text. In the late 1980s, some voice-based systems appeared to create conversation platforms similar to humans. In recent years, thanks to advances in technology, virtual assistants and conversational agents are integrated in almost all Smartphones, Web interfaces and instant messaging mobile applications such as Telegram, Facebook Messenger or WeChat (Cahn, 2017; Okuda & Shoda, 2018). In general terms, a chatbot is presented as a conversational agent that answers consumer questions in natural language in a chat, attempting to hold a conversation imitating a human (Allison, 2012; Cassell & Justine, 2000; Griol, Carbó, & Molina, 2013; Kerly, Hall, & Bull, 2007; Kerly, Ellis, & Bull, 2008; McTear, Callejas, & Griol, 2016; Memon, Jalbani, Shaikh, Memon, & Ahmed, 2018; Portela & Granell-Canut, 2017).

Some chatbots are used for entertainment while others for business purposes. In the latter case, these conversational agents are being used by large brands essentially to support customer service, as they can handle several consumers at the same time (Hill, Ford, & Farreras, 2015; Warwick & Shah, 2016; Shawar & Atwell, 2007). Although at present they have also become an interesting sales support (van Eeuwen, 2017). Chatbots have many different uses: they can answer with messages, provide recommendations, present information through links or call to action buttons where consumers can buy products/services in the instant messaging they are using (Constine, 2016). They have thus become a sales support channel as they can recognize the buyer's intent, help with the purchase process, provide information on how to follow-up their order and even offer promotions aligned with the customer's options and preferences(van Manen, 2016). For these reasons, chatbots as a business tool are assistants based on artificial intelligence capable of responding

to consumer requests in natural language as well as offering them recommendations on products/services aligned with their needs.

This scenario is even more interesting thanks to the implementation of chatbots in a mobile messaging interface, which has led to a new paradigm: conversational commerce (van Eeuwen, 2017). Thus, since 2016, Facebook has allowed building bots inside its instant messaging platform. Specifically, Messenger has over 23,000 registered developers and they have built over 11,000 bots (Dale 2016). Reflecting this, research focused primarily on the technical aspects of chatbots or on analysing their functionality in different areas, such as education (Chinnery, 2006; Kerly, Hall, & Bull, 2007; Griol & Callejas, 2013), health (D'Alfonso et al., 2017; Sharma, Singh, & Singh, 2018), corporate relations or fintech on Web environments (Okuda & Shoda, 2018).

However, some of the most active sectors when it comes to incorporating chatbots such as tourism have not yet been echoed in the literature.

On the other hand, there are still many areas to be researched in relation to chatbots, with many aspects still not addressed (Lin, D'Haro, Banchs, D 'haro, & Banchs, 2016; Okuda & Shoda, 2018; van Eeuwen, 2017). In particular, this shortcoming is evident in the behaviour of consumers. This shortcoming catches our attention. Although there are many questions that can be asked in this regard, in particular this work, wishes to identify the key factors that drive and slow down the adoption of this new technology by consumers to relate to brands.

To meet this objective, it was very useful to refer to research covering the discussion on acceptance of technology in general. This discussion has already been studied for some time the factors which determine acceptance and its subsequent measurement in companies (Liu, Chen, Sun, Wible, & Kuo, 2010; Venkatesh & Bala, 2008; Venkatesh & Davis, 2000; Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003). Venkatesh, Thong, and Xu (2012) took a decisive step and developed the UTAUT2 model. This UTAUT2 model was designed to explain acceptance of new technology by the end consumers and it has been widely checked and validated in literature in various technology contexts (Gupta & Dogra, 2017; Morosan & DeFranco, 2016; Yang, 2013). Therefore, It could be a useful model for these research objectives.

To confirm the usefulness of the UTAUT 2 model and explain the acceptance of chatbots on MIM platforms by the population, the investigation focused on a sample of users of chatbot service within WhatsApp instant messaging.

WhatsApp is chosen for several reasons as a relevant instant messaging application for this study. Among them, the fact that scientific studies on the use of WhatsApp are still limited, although this application is positioned as an alternative means of communication to traditional short message services, which entail a cost, such as SMS (Calero & Vigara, 2014; Boiano, Cuomo, & Gaia, 2016). Likewise, the test was carried out in the tourism industry since this has been one of the most receptive, in the business world, to this technology (Akbar et al., 2017; Trippe, 2018) and yet this has not been reflected in literature.

## 2 CONCEPTUAL BACKGROUND

### 2.1. CHATBOTS IN MOBILE INSTANT MESSAGING

The appearance of new virtual voice and text assistants in MIM are opening a broad range of possibilities for their implementation in various sectors (Abdul-Kader & Woods, 2015). The reason for these possibilities is that the human-machine discourse is gaining ground as one of the most useful ways of communication in the relationship between brands and their customers, with chatbots as the best example (Åberg, 2017; van Eeuwen, 2017;).

As shown in Table 1, the concept of chatbots is a current topic of discussion in literature, with no consensus having been reached on its definition. Some authors refer to chatbots as conversational agents (Augello et al., 2007; Bradeško et al., 2012; Dale, 2016; Lin et al., 2016; McTear, Callejas, & Griol, 2016; Memon et al. 2018; Suleman, Mizoguchi, & Ikeda, 2016) others as software programs (Kar & Haldar, 2016), others call them virtual assistants (Patil, Marimuthu, Rao, & Niranchana, 2017); and others focus on dialogue systems (Griol, Carbó, & Molina, 2013; Kerly, Hall, & Bull, 2007; Kerly, Ellis, & Bull, 2008; Shawar & Atwell,

2007; Shum, He, & Li, 2018). The most current approach to define chatbots relates their name to the use of instant messaging platforms (Boiano, Cuomo, & Gaia, 2016; Constine, 2016; Hill, Ford, & Farreras, 2015; Hosseini, 2017; van Eeuwen, 2017; van Manen, 2016)

Nowadays, the most typical definitions of chatbots do not exactly reflect the present situation. For chatbots have evolved more towards a social than a technical concept. However, both more traditional definitions (Augello et al., 2007; Carayannopoulos, 2018; Jia, 2003) and current ones (Boiano, Cuomo, & Gaia, 2016; Constine, 2016; Hill, Ford, & Farreras, 2015; Hosseini, 2017; van Eeuwen, 2017; van Manen, 2016; Xu et al., 2017) include the main functionality of this technology: human-machine communication. Modern definitions, as shown in Table 1, also enrich this basic concept directing it towards its current capabilities: to be able to recognise the buyer's intent, to facilitate sales or provide information about their order and delivery process (van Manen, 2016).

Given the above, chatbots can be defined as assistants based on artificial intelligence capable of responding to consumer requests in natural language as well as offering them recommendations on products/services aligned with their needs.

Although the conceptual debate on chatbots has generated plenty of literature, it cannot be said that literature on other aspects of chatbots is as extensive. The sectors where it has been applied the most are education and technology, and the main topics covered are the technical capabilities or their use for specific aspects. The methods that have been applied the most in studies are primarily descriptive as they explain their technical operation.

There are few studies on behaviour intention and use of a chatbot by consumers. In this same sense, there are practically no studies addressing how consumers use these chatbots to receive recommendations on tourism in general and gastronomic tourism, in particular.

## 3. MODEL PROPOSED AND HYPOTHESIS

The objective of this study was to identify which of the 7 independent factors of the UTAUT2 model: facilitating conditions, performance expectancy, effort expectancy, social influence, hedonic motivation, price value or habit have an impact on behavioural intention and use (dependent factors) of a chatbot on MIM.

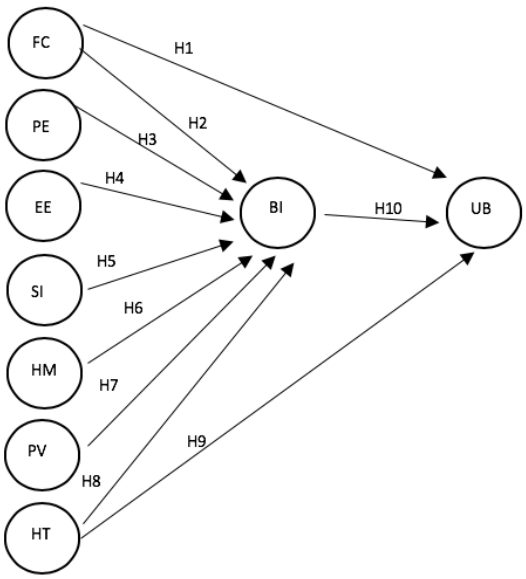



Figure 1: UTAUT2 (hypothesis)
Source: Compiled by authors based on the UTAUT2 model by Venkatesh et al. (2012).

With this model, we identified the following hypotheses:

**1-Facilitating Condition** In this study, the facilitating condition is the set of conditions that facilitate use of a chatbot in MIM, such as: Internet connection, device format, availability of MIM application, knowing how it works, as well as skill and having a mobile operator. With this approach, **we put forward the following hypotheses:**
**H1:** The facilitating condition has a positive impact on behavioural use of chatbots through MIM.
**H2:** Facilitating conditions have a positive impact on behavioural intention of chatbots through MIM.

**2- Performance Expectancy.** In this study, performance expectancy is the belief that using a chatbots through MIM provides consumers with benefits and helps them perform a task, in this case, finding a recommendation. Therefore, we formulated:
**H3.**"Performance Expectancy" has a positive impact on "behavioural intention" of using the chatbot in MIM.

**3- Effort Expectancy.** This study considers that consumers of chatbots in MIM had no difficulties to use them as a source of information to find a product or service. Therefore, we formulated:
**H4** Effort Expectancy has a direct impact on consumers' behavioural intention to use the chatbot in MIM.

**4- Social Influence.** Social Influence in this study indicates that the social factors of those people closest to the consumer have an impact on the use of chatbots through MIM as a channel of information. Therefore, the use of these chatbots is conditioned by family and friend recommendations. Based on this, we formulated:
**H5:**"Social Influence" has a positive impact on the "behavioural intention" of using chatbots through MIM to choose somewhere to eat.

**5- Hedonic Motivation.** Hedonic motivation in this study explains the pleasure or enjoyment for the consumer derived from interacting with the chatbot in the MIM, that is, it is defined as the fun or pleasure obtained from using this technology. Upon this basis, we defined:
**H6:** Hedonic Motivation has a positive impact on the behavioural intention of using the chatbot in MIM.

**6- Price Value.** In this study, the price value was used to describe the suitability of costs. We suggest that cost and price have a significant impact on the use of technology by consumers. The use of this chatbot is free. Therefore, we formulated:
**H7:**"Price Vale" has a positive impact on "behavioural intention" of using the chatbot in MIM.

**7-Habit.** In this case, habit was used to learn about the habits of use of chatbots in MIM in everyday life. The use of this chatbot is a frequent event to ask for recommendations of products or services. Therefore, we formulated the following hypotheses:
**H8:** "Habit" has a positive impact on the "behavioural intention" of using the chatbot through MIM.
**H9:** The habit of using a chatbot through MIM has a positive impact on its behavioural use.

**8. Behavioural Intention was defined as** conscious plans to use a chatbot or not in MIM in the future with a direct impact on the use of these chatbots. In this sense, we formulated:
**H10:** The intention to use a chatbot through MIM has a positive impact on behavioural use.

## 4. METHODOLOGY

To test the usefulness of the UTAUT2 model to explain the use of chatbots in MIM, we specified the MIM platform and the industry we wanted to work with, given the heterogeneity of platforms and industries. In this case, we focused on the MIM WhatsApp and the gastronomic tourism sector. As a relevant instant messaging application for this study, we chose WhatsApp for several reasons. Among them, the fact that scientific studies on the use of WhatsApp are still limited, although this application is positioned as an alternative means of communication to traditional short message services, which entail a cost, such as SMS (Boiano, Cuomo, & Gaia 2016; Calero & Vigara, 2014).

The tourism industry was chosen because it is one of the most receptive to this technology in the business world, (Akbar et al., 2017; Trippe, 2018) and yet this has not been reflected in literature.

Therefore, our work analyses the behavioural intention and use of gastronomic chatbots when looking for and choosing a restaurant. These chatbots are based on questions and answers to recommend restaurants through the MIM WhatsApp.

Data were initially complied and collected with a cross-sectional survey called UTAUT2, translated from English into Spanish, based on the questionnaire used by Venkatesh et al. (2012). In addition, the questionnaire was validated by a group of 4 experts from the professional world of chatbots and research on the acceptance of technology, who agreed with the initial proposal. Each construct is represented by a number of indicators. The questionnaire is made up of 39 statements, which were answered on a seven-point Likert scale which ranged from "Totally Agree" at one end to "Totally Disagree" at the other. This is the usual way of measuring variables that are not directly quantifiable or observable (Churchill & Iacobucci, 2002).

The field work was carried out in the month of September 2017. It was analysed a sample of chatbots users in WhatsApp instant messaging. Specifically, chatbots that offer the gastronomic recommendations service. It administered a questionnaire to 400 individuals and from that total, 14 respondents were discarded due to lack of data. In total, 386 questionnaires were considered valid, with a sample error of 95%. The age groups represented in the sample were the following: 27.72% were people aged 18 to 25; 31.08% were aged 26 to 35; 18.39% were aged 36 to 45 and those over 46 were 22.79%. As for sex, females were 52.84% and males 47.15%.

As for data processing, we used the statistical method called Structural Equation Modeling (SEM), specifically the approach Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). PLS is a multivariate technique to test structural models that estimates the model parameters that minimise the residual variance of the variables dependent on the entire model (Hsu, Chen, and Hsieh, 2006), it does not require parametric conditions (Chin, 1998) and it is recommended for small samples (Hulland, 1999).

Research worked with a sample of 386 individuals, a size which is bigger than that recommended (Hoyle, 1995) to enhance the results of the model (Reinartz, Haenlein, & Henseler, 2009) and guarantee robustness of results (Barba-Sánchez & Atienza-Sahuquillo, 2017; Felipe et al., 2017;).

Data were analysed in two methodological phases. In the first one, it developed and evaluated the model measurement; and in the second stage we developed the entire structural equation of the model (Anderson and Gerbing, 1988).

## 5. DATA ANALYSIS AND RESULTS

By applying the statistical procedure PLS-SEM to find the answer to the hypotheses formulated, we first estimated the measurement model to test the reliability and validity of the measurement scales. Next, we estimated the structural model to confirm the study hypothesis. And finally, we measured the model's overall fit (Hu & Bentler, 1998, 1999).

### 5.1 MEASUREMENT MODEL

Evaluation of the reflective measurement model was conducted by: (1) internal consistency (*Cronbach's* alpha and composite reliability); (2) convergent reliability (reliability of the indicator and average variance extracted (AVE); and (3) discriminant validity (Fornell-Larcker criterion) and cross loadings between indicators and latent variables and heterotrait-monotrait ratio (HTMT).

(1) Internal Consistency**.** To measure the internal consistency of all indicators in relation to the model constructs, we calculated reliability. To check the reliability of the indicators we used the Dillon and Goldstein curve parameter also known as composite reliability coefficient (CR) (Werts, Linn, & Joreskog 1974) and Cronbach's alpha coefficient (Cronbach 1970). The first one takes into account the respective indicators, while the second one considers that each indicator's contribution is similar. In this case, the CR is above the minimum acceptable limit of 0.70 (Gefen, Straub, & Boudreau, 2000; Nunnally, 1978). Cronbach's coefficient levels, in this results, were all above 0.70, which is what is recommended for confirmatory research (Churchill, 1979) (Table 1).

(2) Convergent validity. Convergent validity indicates the common variance between indicators and their construction. This validity is measured with the average variance extracted (AVE) and the acceptable threshold must be greater than 0.50 (Fornell & Larcker, 1981). Table 1 represents the AVE values achieved in research, which in all cases exceeds the minimum value established.

Table 1. Composite reliability, AVE and Cronbach alpha coefficient and Spearman's correlation coefficient

| **Factors** | **Cronbach Alfa** | **Spearman's Correlation Coefficient (rho_A)** | **Composite reliability (CR)** | **Average Variance Extracted (AVE)** |
|---|---|---|---|---|
| BI | 0.897 | 0.902 | 0.924 | 0.709 |
| EE | 0.772 | 0.783 | 0.852 | 0.59 |
| FC | 0.64 | 0.662 | 0.846 | 0.733 |
| HM | 0.884 | 0.887 | 0.912 | 0.633 |
| HT | 0.929 | 0.932 | 0.947 | 0.781 |
| PE | 0.646 | 0.647 | 0.806 | 0.581 |
| PV | 0.741 | 0.743 | 0.885 | 0.794 |

(3) Discriminant validity of constructs and factor structure matrix of loadings and cross-loadings were examined to complete the convergent and discriminant validity study. As shown in Table 2, indicators

measure the same construction represented by a prominent factor and distinctly higher in its loadings in a single construct than in other constructs.

Table 2: Discriminant validity of constructs

| | BI | EE | FC | HM | HT | PE | PV | SI | UB |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| BI | **0.842*** | | | | | | | | |
| EE | 0.506 | **0.768** | | | | | | | |
| FC | 0.371 | 0.335 | **0.856** | | | | | | |
| HM | 0.65 | 0.611 | 0.412 | **0.795** | | | | | |
| HT | 0.582 | 0.363 | 0.349 | 0.527 | **0.884** | | | | |
| PE | 0.264 | 0.394 | 0.261 | 0.352 | 0.241 | **0.762** | | | |
| PV | 0.522 | 0.409 | 0.259 | 0.492 | 0.315 | 0.307 | **0.891** | | |
| SI | 0.306 | 0.249 | 0.335 | 0.287 | 0.432 | 0.197 | 0.152 | **1** | |

Note;The bold values represent the square roots of the AVE

Each item presents a higher loading on its corresponding factor than the cross-loading on other factors (Chin 1998). To ensure the cross-loading criteria, ten items had to be excluded, namely FC1, FC2, FC4,SI1, SI3, UB3, UB5,FC2,FC4 and PE2 because they had a load less than 0.707 (Carmines and Zeller 1979) At the end, both criteria were satisfied, providing evidence of discriminant validity of the scales. The measurement model results indicate that the model has good construct reliability, indicator reliability, convergence validity, and discriminant validity, ensuring that the constructs are statistically distinct and can be used to test the structural model.

### 5.2. STRUCTURAL MODEL

Development of the structural model allows observing two aspects: sequence of constructs and the relationship between them. In this case, they are represented through the hypotheses and their relationships according to the theoretical model being tested (Table 3).
The analysis of hypotheses and constructs' relationships were based on the examination of standardized paths. The path significance levels were estimated using the bootstrap resampling method (Reinartz et al., 2009), with 500 iterations of resampling (Chin, 1998)

A PLS analysis was conducted to test the working hypotheses. The results shown in Figure 1 and Table 3 indicate the relationship between the various constructs (factors). All r-squares are higher than 0.10, which indicates that the model's prediction capability is satisfactory (Falk & Miller, 1992).

Table 3: Summary of test results for the structural model

| **Hypothesis** | **Path** | **Coef Path** | **Estadísticos t(\|O/STDEV\|)** | **P Valores** | **Supported?** | **Construct** | **R-squared** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **H1** | FC→UB | 0.203 | 3.406 | 0.001 | Yes | BI | 0.561 |
| **H2** | FC→BI | 0.015 | 0.405 | 0.685 | Non | US | 0.191 |
| **H3** | PE→BI | -0.071 | 1.88 | 0.06 | Non | | |
| **H4** | EE→BI | 0.127 | 2.586 | 0.01 | Yes | | |
| **H5** | SI→BI | 0.203 | 3.406 | 0.001 | Yes | | |
| **H6** | HM→BI | 0.306 | 5.025 | 0 | Yes | | |
| **H7** | PV→BI | 0.238 | 4.398 | 0 | Yes | | |
| **H8** | HT→BI | 0.287 | 6.316 | 0 | Yes | | |

The hypotheses H1, H4, H5, H6, H7, H8 y H9 are accepted since the *statistical t* is greater or equal to 1.96 and p value is lower or equal to 0.05.

Exfort expectancy (H4), hedonic motivation (H6), price/value (H7), social influence (H5) and habit (H8) were found to be statistically significant in explaining behavioural intention, in the same way as faciliting conditions (H1) and habit (H9) over use behaviour, both with $p < 0.01$, thus supporting hypotheses.

In the opposite situation are faciliting conditions and performance expectancy which are not statisticall significant, not supporting hypotheses H2 and H3. The effect of behaviour intention on use behaviour was not found to be statistically significant, thus not supporting hypothesis H10.

The research model explains 56.0% of variation in behavioral intention of the chatbot in MIM and only 19.0% explains the use behaviour factor.

### 5.3. MODEL ADJUSTMENT

At present, the only overall model adjustment criterion is Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) (Hu & Bentler, 1998, 1999). In this case, it is considered a model with an adequate adjustment since the values are greater than zero, with a value of 0.076.

## 6. CONCLUSIONS

The UTAUT2 model (Venkatesh et al., 2012) is the one most mentioned in literature to address the acceptance of the use of technology by end consumers. However, the novelty both of the study subject matter and the proposal itself (2012), means this model is still being debated -evaluation and modification- in the scientific community. Most research based on this model rules out some of its variables (Herrero, San Martín, and Garcia-De los Salmones, 2017; Lian, 2015; Verkijika, 2018) and/or propose new constructs and relationships between them (Kourouthanassis, Boletsis, Bardaki, & Chasanidou, 2015). The study being presented is a part of this debate. More specifically, in the validation of factors (constructs) proposed for the model.

Therefore, this study identified, based on the UTAUT2 model, the key factors that drive and halt adoption of chatbots in mobile instant messaging by consumers to relate with tourism companies, specifically applied to gastronomic tourism.

The results show that the UTAUT2 model cannot be used literally to explain intention and behaviour of use of chatbots in MIM. Similarly to what is happening in other areas of technology implementation, not all constructs and relationships between them proposed by the UTAUT2 model explain the intention and behaviour of use.

This study has shown that the factors of the UTAUT2 model not directly affecting behavioural intention of chatbots are: social influence, performance expectancy and facilitating conditions. As for the relationships accepted, as well as the "habit" factor whose relationship with behavioural intention is found in most generic research and on the tourism industry (Baptista & Oliveira, 2015; Escobar-Rodríguez & Carvajal-Trujillo, 2013; Herrero et al., 2017; Morosan & DeFranco, 2016;), we noted that the effort expectancy, hedonic motivation and price/value factors have an impact on said behavioural intention. We also noted that there is a relationship between hedonic motivation and behavioural intention. This time similar to a large share of generic literature.

Regarding the behaviour of use of chatbots, as well as finding a significant relationship with "Habit" as in other previous studies (Baptista & Oliveira, 2015; Macedo, 2017), we noticed that facilitating conditions are considered a factor that has an impact on said behaviour of use.

One of the most surprising results is the non-acceptance of the relationship between behavioural intention and behaviour of use. This is a relationship highlighted by the UTAUT2 model although, at this point, it should also be noted that there are no strongly confirmed relationships between these two constructs (Baptista & Oliveira, 2015; Escobar-Rodríguez & Carvajal-Trujillo, 2013).

However, the findings of this study should be taken with caution, since the empirical application of chatbots in MIM refers to gastronomic tourism. The study confirms there is no relationship whatsoever between the two constructs. In this sense, we detected a study limitation regarding the respondents' profile, consumers of this technology, which assimilated behavioural intention to behaviour of use. On the other hand, the initial application only of the UTAUT2 model variables, limited the possibility of contemplating one of the most significant factors addressed in studies on intention and adoption of use of certain technologies by new consumers. This factor is trust (Alalwan, Dwivedi, & Rana, 2017; Chopdar, Korfiatis, Sivakumar, & Lytras, 2018; Lian, 2015; Verkijika, 2018).

From the standpoint of application of methodologies based on structural equations with PLS, literature (Daskalakis & Mantas, 2008) indicates that when composite reliability of each construct exceeds the value of 0.90 the indicators (statements) explaining said construct are similar and therefore some of them are not representative enough for their definition. In our case, there was a limitation in the indicators explaining the constructs "Behavioural Intention", "Hedonic Motivation", "Habits" and "Social Influence".

Faced with these limitations, future research should aim to: (1) Test whether there is a significant relationship between "Behavioural Intention" and "Behaviour of Use" with non-consumers of chatbots; (2) Test and validate whether trust is a relevant factor in the intention and behaviour of use of chatbots in MIM both for consumers and non-consumers; (3) Study the behaviour and intentions of use of chatbots in MIM for gastronomic tourism including moderating variables of age, sex and prior experience; (4) Define new more reliable and significant indicators to explain the constructs "Behavioural Intention", "Hedonic Motivations", "Habits" and "Social Influence".

In summary, the findings of this study suggest that regular consumers of chatbots in MIM adopt this technology when looking for gastronomic recommendations. In this regard, this work allows companies to know which factors are more significant for their consumers when using these chatbots, which many businesses in the tourism industry are already using. Thus, the companies that are using chatbots will be able to, by understanding these factors, take the most appropriate measures to attract and retain consumers. Among these actions, our study points out that companies should pay attention to ease of use, and a pleasant and enjoyable format, price, and environment conditions so said technology may be used (customer service, data reliability, accuracy, Internet connection, etc.).

## 7. REFERENCES


Abdul-Kader, S., & Woods, J. (2015). Survey on Chatbot Design Techniques in Speech Conversation Systems. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, *6*(7), 72–80.

Shawar, B.A., & Atwell, E. (2007). Chatbots: Are They Really Useful? *LDV-Forum: Zeitschrift Für Computerlinguistik Und Sprachtechnologie*, *22*(1), 29–49.

Akbar, Z., Kärle, E., Panasiuk, O., Simsek, U., Toma, I., & Fensel, D. (2017). Massive Semantics to Empower Touristic Service Providers. In *Preprint. Submitte Semantics Conference*.

Alalwan, A.A., Dwivedi, Y., & Rana, N.P. (2017). Factors Influencing Adoption of Mobile Banking by Jordanian Bank Customers: Extending UTAUT2 with Trust. *International Journal of Information Management*, *37*(3), 99–110.

Allison, D. (2012). Chatbots in the Library: Is It Time? *Library Hi Tech*, *30*(1), 95–107.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, *103*(3), 411.

Asher, N. (2017). A Warmer Welcome: Application of a Chatbot as a Facilitator for New Hires Onboarding. http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:lnu:diva-65887.

Augello, A., Santangelo, A., Sorce, S., Pilato, G., Gentile, A., Genco, A. & Gaglio, S. (2007). A Multimodal Interaction Guide for Pervasive Services Access. In *IEEE International Conference on Pervasive Services*, 250–56. IEEE.

Baptista, G., & Oliveira, T. (2015). Understanding Mobile Banking: The Unified Theory of Acceptance and Use of Technology Combined with Cultural Moderators. *Computers in Human Behavior*, *50*, 418–30.

Barba-Sánchez, V., & Atienza-Sahuquillo, C. (2017). Entrepreneurial Motivation and Self-Employment: Evidence from Expectancy Theory. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *13*(4), 1097–1115.

Boiano, S. Cuomo, P., & Gaia, G. (2016). Real-Time Messaging Platforms for Storytelling and Gamification in Museums: A Case History in Milan. *Electronic Visualisation and the Arts*, 291–93.

Bradeško, L., & Mladenić, D. (2012, October). A survey of chatbot systems through a loebner prize competition. In Proceedings of Slovenian Language Technologies Society Eighth Conference of Language Technologies (pp. 34-37).

Cahn, J. (2017). CHATBOT: Architecture, design, & development. University of Pennsylvania School of Engineering and Applied Science Department of Computer and Information Science. (Thesis)

Calero, M. L., & Vigara, A. (2014). El discurso del whatsapp: entre el messenger y el sms. *Oralia, 17*, 85-114

Carayannopoulos, S. (2018). Using Chatbots to Aid Transition. *International Journal of Information and Learning*

*Technology*, *35*(2), 118–29.
Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). Reliability and validity assessment (Vol. 17). Sage publications.
Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, *295*(2), 295-336.
Chinnery, G. M. (2006). Emerging technologies: Going to the mall: Mobile assisted language learning. *Language learning & technology*, *10*(1), 9-16.
Chopdar, P. Kr., Korfiatis, N., Sivakumar, V. J., & Lytras, M.D. (2018). Mobile Shopping Apps Adoption and Perceived Risks: A Cross-Country Perspective Utilizing the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *Computers in Human Behavior*, *86*, 109–28.
Churchill, G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, *16*(1), 64.
Churchill, G. A., & Iacobucci, D. (2002). *Marketing Research: Methodological Foundations*. 8th ed. London: Harcourt Publishing.
Constine, J. (2016). Facebook Launches Messenger Platform with Chatbots. *TechCrunch. Com*.
Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of Psychological Testing*. 3rd ed. New York ; London : Harper and Row.
D'Alfonso, S., Santesteban-Echarri, O., Rice, S., Wadley, G., Lederman, R., Miles, C., Gleeson, J., & Alvarez-Jimenez, M. (2017). Artificial Intelligence-Assisted Online Social Therapy for Youth Mental Health. *Frontiers in Psychology* 8, 796. doi:10.3389/fpsyg.2017.00796.
Dale, R. (2016). The Return of the Chatbots. *Natural Language Engineering*, *22*(5), 811–17.
Daskalakis, S., & Mantas, J. (2008). Evaluating the Impact of a Service-Oriented Framework for Healthcare Interoperability. *Studies in Health Technology and Informatics*, *136*, 285.
Escobar-Rodríguez, T., & Carvajal-Trujillo, E. (2013). Online Drivers of Consumer Purchase of Website Airline Tickets. *Journal of Air Transport Management*, 32, 58–64.
Falk, R. F., & Miller, N.B. (1992). *A Primer for Soft Modeling.* University of Akron Press.
Felipe, C., Roldán, J., Leal-Rodríguez, A., Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2017). Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility. *Sustainability*, 9 (12), 2354.
Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M. C. (2000). Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice. *Communications of the Association for Information Systems*, *4*(1), 7.
Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A.H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, *18*(1), 185–214.
Griol, D., & Zoraida C. (2013). An Architecture to Develop Multimodal Educative Applications with Chatbots. *International Journal of Advanced Robotic Systems*, *10*(3), 175.
Griol, D., Carbó, J., & Molina, J.M. (2013). An automatic dialog simulation technique to develop and evaluate interactive conversational agents. *Applied Artificial Intelligence*, *27*(9), 759–80.
Griol, D., Hurtado, L. F., Segarra, E., & Sanchis, E. (2008). A Statistical Approach to Spoken Dialog Systems Design and Evaluation. *Speech Communication*, *50*(8–9), 666–82.
Gupta, A., & Dogra, N. (2017). Tourist Adoption of Mapping Apps: A Utaut2 Perspective of Smart Travellers. *Tourism and Hospitality Management*, *23*(2), 145–161.
Herrero, A., San Martín, H., & Garcia-De los Salmones, M. M. (2017). Explaining the Adoption of Social Networks Sites for Sharing User-Generated Content: A Revision of the UTAUT2. *Computers in Human Behavior*, *71*, 209–17.
Hill, J., Ford, W. R., & Farreras, I. G. (2015). Real Conversations with Artificial Intelligence: A Comparison between Human-Human Online Conversations and Human-Chatbot Conversations. *Computers in Human Behavior*, *49*, 245–250.
Hoyle, R. H. (1995). *Structural Equation Modeling : Concepts, Issues, and Applications*. Thousand Oaks : Sage Publications.
Hsu, S. H., Chen, W. H., and Hsieh, M. J. (2006). Robustness Testing of PLS, LISREL, EQS and ANN-Based SEM for Measuring Customer Satisfaction. *Total Quality Management and Business Excellence*, *17*(3), 355–72.
Hu, L., & Bentler, P. M. (1998). Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424.
Hu, L.T., & Bentler, P.M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, *6*(1), 1–55.
Huang, J., Li, Q., Xue, Y., Cheng, T., Xu, S., Jia, J., & Feng, L. (2015). TeenChat: A Chatterbot System for Sensing and Releasing Adolescents' Stress." In , 133–45. Springer, Cham. doi:10.1007/978-3-319-19156-0_14.
Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*, *20*(2), 195–204.
Kar, R., & Haldar, R. (2016). Applying Chatbots to the Internet of Things: Opportunities and Architectural Elements. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 7(11), 1-9.
Kerly, A., Ellis, R., & Bull, S. (2008). CALMsystem: A Conversational Agent for Learner Modelling. *Knowledge-Based Systems*, *21*(3), 238–46.
Kerly, A., Hall, P., & Bull, S. (2007). Bringing Chatbots into Education: Towards Natural Language Negotiation of Open Learner Models. *Applications and Innovations in Intelligent Systems*, *15*, 179–92.
Kim, Y., Bang, J., Choi, J., Ryu, S., Koo, S., & Lee, G. G. (2014, September). Acquisition and use of long-term memory for personalized dialog systems. In International Workshop on Multimodal Analyses Enabling Artificial Agents in Human-Machine Interaction (pp. 78-87). Springer, Cham.
Kourouthanassis, P., Boletsis, C., Bardaki, C., & Chasanidou, D. (2015). Tourists Responses to Mobile Augmented

Reality Travel Guides: The Role of Emotions on Adoption Behavior. *Pervasive and Mobile Computing*, *18*, 71–87.
Lian, J. W. (2015). Critical Factors for Cloud Based E-Invoice Service Adoption in Taiwan: An Empirical Study. *International Journal of Information Management*, *35*(1), 98–109.
Lin, L., D'Haro, L. F., Banchs, R. E., D 'haro, L. F., & Banchs, R.E. (2016). A Web-Based Platform for Collection of Human-Chatbot Interactions. In *Proceedings of the Fourth International Conference on Human Agent Interaction - HAI '16*, 363–66. New York, New York, USA: ACM Press.
Liu, I., Meng, F., Chen, C., Sun, Y. S., Wible, D., & Kuo, C.H. (2010). Extending the TAM Model to Explore the Factors That Affect Intention to Use an Online Learning Community. *Computers and Education*, *54*(2), 600–610.
Macedo, I. M. (2017). Predicting the Acceptance and Use of Information and Communication Technology by Older Adults: An Empirical Examination of the Revised UTAUT2. Computers in Human Behavior, 75, 935–48.
McTear, M., Callejas, Z., & Griol, D. (2016). Creating a conversational interface using chatbot technology. In The conversational interface (pp. 125-159). Springer, Cham.
Memon, Z., Jalbani, A.H., Shaikh, M., Memon, R.N., & Ali, A. (2018). Multi-Agent Communication System with Chatbots. *Mehran University Research Journal of Engineering and Technology*, 37(3), 663–72.
Morosan, C., & DeFranco, A. (2016). It's about Time: Revisiting UTAUT2 to Examine Consumers' Intentions to Use NFC Mobile Payments in Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 17–29.
Okuda, T., & Shoda, S. (2018). AI-Based Chatbot Service for Financial Industry. *Fujitsu Scientific and Technical Journal*, 54(2), 4–8.
Patil, A., Marimuthu K., .Rao N. A, & Niranchana, R. (2017). Comparative Study of Cloud Platforms to Develop a Chatbot. *International Journal of Engineering & Technology*, *6*(3). 57–61.
Portela, M., & Granell-Canut, C. (2017, September). A new friend in our smartphone?: observing interactions with chatbots in the search of emotional engagement. In Proceedings of the XVIII International Conference on Human Computer Interaction (p. 48). ACM.
Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler. J. (2009). An Empirical Comparison of the Efficacy of Covariance-Based and Variance-Based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332–44.
Sharma, M., Singh, G., & Singh, R. (2018). An Advanced Conceptual Diagnostic Healthcare Framework for Diabetes and Cardiovascular Disorders. *ICST Transactions on Scalable Information Systems*, *5*(18), 154828.
Shawar, B. A. (2018). Integrating CALL Systems with Chatbots as Conversational Partners. *Computación y Sistemas*, *21*(4), 615-626.
Shum, H., Xiao-dong He, X., & Li, D. (2018). From Eliza to XiaoIce: Challenges and Opportunities with Social Chatbots. *Frontiers of Information Technology & Electronic Engineering*, *19*(1), 10-26.
Suleman, R.M, Mizoguchi, R., & Ikeda, M. (2016). A New Perspective of Negotiation-Based Dialog to Enhance Metacognitive Skills in the Context of Open Learner Models. *International Journal of Artificial Intelligence in Education 26*(4), 1069–1115.
Trippe, B. (2018). The Challenges of Multilingual Chatbots Are Worth the Reward. *EContent Magazine*.
Turing, A M. (1950). Computing Machinery and Intelligence. *Mind*, 59, 236.
Van Eeuwen, M. (2017). Mobile conversational commerce: messenger chatbots as the next interface between businesses and consumers (Master's thesis, University of Twente).
Van Manen, T. (2016). "Bot or Not: Dit Is Waarom Facebook Inzet Op Chatbots." *Marketingfacts*.
Venkatesh, V., & Bala, H. (2008). Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions. *Decision Sciences*, *39*(2), 273–315.
Venkatesh, V., & Davis, F.D. (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*, *46*(2), 186–204.
Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. D., & Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.
Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2012). Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *MIS Quarterly*, 36, 157–78. .
Verkijika, S. F. (2018). Factors Influencing the Adoption of Mobile Commerce Applications in Cameroon. *Telematics and Informatics 35*(6), 1665–74.
Warwick, K., & Shah, H. (2016). Can Machines Think? A Report on Turing Test Experiments at the Royal Society. *Journal of Experimental & Theoretical Artificial Intelligence*, *28*(6), 989–1007.
Weizenbaum, J. (1966). ELIZA a computer program for the study of natural language communication between man and machine. Communications of the ACM, 9(1), 36-45.
Werts, C. E, Linn, R. L., and Joreskog, K. G. (1974). *Quantifying Unmeasured Variables*. *Measurement in the Social Sciences.* Chicago: Aldine.
Yang, S. (2013). Understanding Undergraduate Students' Adoption of Mobile Learning Model: A Perspective of the Extended UTAUT2. *Journal of Convergence Information Technology*, 8(10), 969.

# DE LO SALUDABLE A LO SUSTENTABLE: DIMENSIONES CLAVE PARA DISEÑAR PROPUESTAS DE VALOR EN LOS RESTAURANTES ECOLÓGICOS

Luis Manuel Cerdá Suárez, luis.cerda@unir.net, Universidad Internacional de La Rioja
Rafael Robina Ramírez, rrobina@unex.es, Universidad de Extremadura

**RESUMEN:** La existencia en diversos países de propuestas de negocio como los restaurantes ecológicos, que se mueven entre lo saludable y lo medioambientalmente sostenible, evidencia la importancia de analizar las dimensiones que configuran sus propuestas de valor. La finalidad de este trabajo es: 1) caracterizar estos negocios como establecimientos con distintas propuestas de valor, que fundamentan su diferenciación en el mercado; y 2) evidenciar empíricamente sus dimensiones clave, en contextos geográficos de gran cultura gastronómica. La metodología de este trabajo presentará una revisión bibliográfica sobre estas dimensiones y, para su contrastación, se han utilizado las percepciones de los responsables de estos establecimientos. La principal contribución de esta investigación permite identificar la relevancia de estas dimensiones principales, a distintos niveles de gestión. Su verdadera utilidad reside en facilitar las acciones de comunicación de quienes diseñan las propuestas de valor de estos negocios, o definen su posicionamiento: sean gerentes o promotores privados.

**PALABRAS CLAVE:** Propuesta de valor, Diferenciación, Posicionamiento, Restaurante ecológico, Gastronomía.

**ABSTRACT:** The existence of initiatives such as organic restaurants in several countries, from healthy to sustainable aspects has evidenced the importance to analyze their dimensions related to its value proposition. The objective of this work is: 1) to characterize these restaurants as businesses with different value propositions, in terms of their main competitive advantages; and 2) to empirically evidence their main dimensions, in several geographical areas of recognized gastronomic tradition. This research carried out a literature review of those dimensions and we used a questionnaire to measure restaurateurs' perceptions in their restaurants. The main contribution of this study reinforces the importance to identify their main dimensions and mainly in order to facilitate the commercial promotion of these restaurants or the positioning targeted to their designers, that is, managers and private developers.

**KEYWORDS:** Value proposition, Differentiation, Positioning, Organic restaurant, Gastronomy.

## 1. INTRODUCCIÓN

La amplia difusión de noticias, programas de radio y televisión y proyectos de comida saludable, así como de restaurantes con productos locales y ecológicos a lo largo y ancho del mundo, manifiesta el interés que suscita este modelo de negocio en el ámbito de la restauración. Su proliferación alcanza cotas importantes es países de América (Canadá, México, Estados Unidos, Chile, Argentina, Perú, Brasil, Uruguay…); Europa (Alemania, Italia, Francia, España, Suiza…); África (Marruecos, Sudáfrica…); Asia y Oceanía (Israel, Corea, Japón, Australia, Nueva Zelanda…). Por citar solamente algunos ejemplos representativos, en Europa son conocidas las experiencias de restaurantes con productos ecológicos en ciudades como Roma y Milán (Italia), Berlín (Alemania), Bilbao, Barcelona y Madrid (España), París y Marsella (Francia) o Zurich (Suiza).

Junto a la tendencia a comer fuera de casa por motivos laborales y ante la presencia frecuente de las grandes cadenas de restaurantes en casi todas las grandes ciudades, con variadas alternativas gastronómicas, el interés que experimentan la gastronomía y una alimentación saludable llaman la atención de los medios de comunicación de masas pero, asimismo, de la propia Administración Pública, con el fin de promocionar

experiencias de consumo de productos saludables y con respeto por el medio ambiente (Apaolaza *et al.*, 2018; Cerdá & Robína, 2015a, b; Gallarza-Granizo et al., 2019; Robína *et al*., 2015; Lu & Gursoy, 2017).

Aunque la literatura especializada explica esta situación como resultado de diversos factores, es posible clasificarlos en tres grandes grupos (Goetzke *et al.*, 2014; Poulston *et al*., 2011; Schösler & de Boer, 2018):

1) los vinculados con la demanda: por ejemplo, la percepción de los compradores de que los productos ecológicos son de mayor calidad, que su consumo desarrolla las economías locales y favorece a productores de proximidad; así como la consideración de que los productos ecológicos son beneficiosos para la salud (Campbell & DiPietro, 2014). También se argumenta que el consumo de productos ecológicos preserva el planeta e impulsa la protección del medio ambiente (Daries *et al.*, 2018), así como el bienestar de los animales (Davies *et al.*, 1995). En este sentido, diversos autores mencionan que el interés por la alimentación saludable resulta un argumento importante para el consumo de este tipo de productos (De Magistris & Gracia, 2008; IFOAM, 2013; Rodríguez-López *et al.*, 2019; Sundbo, 2016).

2) los que tienen su origen en la oferta; por ejemplo: las estrategias comerciales de segmentación de los fabricantes (Campbell & DiPietro, 2014); la prácticas de diferenciación de los restaurantes en la difusión de productos, atracción de clientes y retención de un mayor porcentaje de su gasto (Gagić *et al.*, 2015; Wolfson *et al*., 2016); la promoción de este tipo de productos por hipermercados y grandes superficies comerciales (Daunfeldt & Rudholm, 2014; Gagić *et al.*, 2015); la amplitud de la gama de productos y servicios hacia el consumo de lo ecológico; la cada vez mayor utilización de etiquetas de productos ecológicos (Bauer *et al.*, 2013); y la insistencia en la importancia del mejor sabor y apariencia de los productos ecológicos (Jun & Arendt, 2016).

3) los relacionados con las instituciones públicas y asociaciones privadas, vinculadas a las certificaciones de productos ecológicos, las denominaciones de origen y la preferencia por el consumo de productos locales y de kilómetro cero (Campbell & DiPietro, 2014). Autores como Robina *et al*. (2015) subrayan también la amplificación de la voz de los restauradores, chefs y cocineros famosos a través de recomendaciones en los medios de comunicación (Aertsens *et al*., 2011; Chryssohoidis & Krustallis, 2005).

En el contexto de una extensa línea de investigación sobre los restaurantes ecológicos en España, iniciada hace años y en la que se ha avanzado en el estado de situación y los principales atributos relativos a la propuesta de valor que los restauradores presentan a sus clientes, como señales acerca de la satisfacción con la gestión comercial en sus negocios (Aertsens *et al*., 2011; Chryssohoidis & Krustallis, 2005; Smith *et al.*, 2009), este trabajo aporta evidencias del auge de los restaurantes ecológicos (u orgánicos: términos que se utilizarán como sinónimos en lo sucesivo), en otras partes del mundo. Como cualquier actividad empresarial, el fenómeno de la restauración saludable y sustentable requiere de esfuerzos continuados de análisis, dada su naturaleza dinámica en distintas geografías y momentos del tiempo (Jacob & Guéguen, 2015; Poulston *et al.*, 2011; Thøgersen, 2017).

Aunque es evidente que son muchas las cuestiones a tener en cuenta al estudiar la creciente importancia de los restaurantes ecológicos, este estudio se circunscribe a presentar las teorías del comportamiento planificado, de las expectativas y la acción razonada, como marcos que integran dimensiones y variables relativas a la intención de consumo de productos ecológicos en estos establecimientos, su positiva actitud hacia estos productos y los patrones de conducta de oferentes y demandantes en este tipo de negocios. De acuerdo con diversos autores, estos contextos teóricos y conceptuales permiten entender mejor la satisfacción de clientes y restaurantes tanto antes, como durante y después de producirse la experiencia de consumo.

La principal finalidad de este trabajo se encuentra en evidenciar la importancia del análisis de las dimensiones que configuran la propuesta de valor de los restaurantes ecológicos y, de manera específica, son sus objetivos: 1) caracterizar estos negocios como establecimientos con distintas propuestas de valor, que fundamentan su diferenciación en el mercado; y 2) evidenciar empíricamente sus dimensiones clave, en contextos geográficos de gran cultura gastronómica. En este sentido el trabajo, realizado en México y España, puede ayudar a las autoridades públicas a entender el desarrollo sostenido de estos negocios –en especial, por su impacto en la difusión del consumo de productos ecológicos–; y, a los promotores y responsables de estos establecimientos, a reducir el riesgo de sus inversiones y orientar su acción comercial hacia la mejora de su posicionamiento y dinamización.

Este documento se presenta de la siguiente forma. En primer lugar, se expondrá una revisión de la literatura y un marco conceptual sobre el fenómeno y enfoque de análisis, así como el diseño de la metodología de investigación. Después, se describirán los principales resultados del análisis de datos y, por último, se dedicará un apartado a las conclusiones, implicaciones prácticas, limitaciones y futuras líneas de trabajo.

## 2. LA PROMOCIÓN DE LOS RESTAURANTES ECOLÓGICOS

En la literatura especializada, la promoción del consumo y los aspectos estratégicos y operativos de gestión en los restaurantes ecológicos se han estudiado desde distintas perspectivas. Por ejemplo, en las disciplinas de Marketing y Organización de Empresas, las aproximaciones propuestas se han fundamentado en diferentes teorías, como las del comportamiento planificado y de acción razonada, que recogen factores que explican la intención de compra, la actitud hacia el comportamiento de los clientes y los patrones de comportamiento de los interesados en acudir a restaurantes ecológicos.

Adicionalmente, la teoría de las expectativas se ha utilizado para enmarcar este fenómeno, considerando la satisfacción de los consumidores tras su experiencia de consumo y vinculando su comportamiento con las expectativas que revelan: tanto clientes como restauradores son sujetos activos en la interacción y formación de experiencias antes, durante y después y, si las experiencias tras el consumo son inferiores a las expectativas iniciales, se obtiene insatisfacción.

Con un énfasis en la demanda, la literatura académica sobre el comportamiento del consumidor ha protagonizado la reflexión sobre lo ecológico y, como resultado, son muchas las investigaciones que resaltan la importancia del consumo de productos saludables, de proximidad, locales y medioambientalmente sostenibles o sustentables (Campbell & DiPietro, 2014; Cerdá & Robína, 2015b; Jeong et al., 2014; Jeong & Jang, 2019; Lu & Gursoy, 2017; Murphy & Smith, 2009).

La revisión de la literatura sobre restaurantes ecológicos permite identificar los principales aspectos que caracterizan la propuesta de valor que ofrecen los restauradores a sus clientes, a tenor del grado de satisfacción que revelan con su oferta comercial. La teoría del comportamiento planificado aplicada en este ámbito es importante porque muestra que la intención es un antecedente del comportamiento, recogiendo el esfuerzo de los individuos previo a determinada acción (Azjzen, 2002; Ajzen & Fishbein, 2005),

En esencia, la extensión de la teoría de acción razonada (Ajzen & Fishbein, 1975) permite considerar factores como la actitud o predisposición global (favorable o desfavorable) previa a una conducta, la norma social subjetiva que ejerce la opinión de otros, y el locus de control o percepciones que condicionan un comportamiento. En contextos de gestión, esta teoría se ha enfocado en mejorar la seguridad alimentaria (Sharma *et al.,* 2014); reducir la polución (Cordano & Frieze, 2000); entender el comportamiento ético en informes económico-financieros (Kwok *et al.,* 2016); y adoptar nuevas tecnologías (Youn & Kim, 2017).

En marketing turístico, se han investigado las intenciones de los turistas en la búsqueda de alojamientos, destinos turísticos y en estudiar la lealtad (Harrington *et al*., 2012; Jang *et al.*, 2017); y en marketing social y medioambiental, se ha observado la preferencia por alimentos genéticamente modificados (Kang *et al.*, 2015), la toma de decisiones en prácticas verdes o la de jefes de cocina, propietarios de establecimientos y gerentes por productos locales (Sharma *et al.*, 2014; Youn & Kim, 2017¸ Youn *et al*., 2019).

Como se desprende de estas aproximaciones teóricas y sobre la base de la literatura citada, los restaurantes ecológicos pueden considerarse como negocios cuya gestión eficiente pone en valor su gerencia, como fundamento para su promoción (Argüelles *et al.,* 2018; Baldwin, 2018; Mun & Jang, 2018). Como ofertas comerciales con valor (Gómez-Corona et al., 2016), su potencial reside en presentar propuestas diferenciadas, difíciles de imitar y que se mantienen bajo control (Hyun & Kang 2014; Kim *et al.*, 2013; 2019; Kim & Kim, 2014).

## 3. ATRIBUTOS DE VALOR DE LOS RESTAURANTES ECOLÓGICOS

Aunque de la revisión de la literatura cabe presuponer que los productos ecológicos son más saludables, sabrosos y de mayor calidad que los convencionales (Omari & Frempong, 2016), no siempre hay consenso sobre su superioridad nutricional (Daunfeldt & Rudholm 2014; Omari & Frempong, 2016). Para los gerentes de los restaurantes ecológicos, conocer el impacto potencial de estos aspectos sobre su oferta es relevante para diseñar su propuesta de valor, evaluar su experiencia de consumo y la satisfacción del consumidor (Smith *et al.*, 2009).

Robina *et al*. (2015) definen la propuesta de valor de los restaurantes ecológicos como una respuesta comercial del restaurador, resultado de una evaluación global de los atributos que configuran el beneficio de su oferta para el cliente. En este sentido, su nivel de satisfacción con dicha oferta configura su propuesta comercial, como señal de actitud favorable sobre el servicio que ofrecen (Ajzen & Fishbein, 1975; Kim *et al*., 2013; Hwang & Chung, 2019; Hwang & Lee, 2019; Konuk, 2019; Lee *et al.*, 2015, 2018).

A pesar de la relevancia de lo señalado, apenas existen investigaciones que permitan profundizar en la propuesta de valor que presentan los oferentes en sus restaurantes ecológicos (MAGRAMA, 2014a; Godin & Sahakian, 2018), entre otros motivos: por la desigual presencia de estos negocios en diferentes áreas geográficas (MAGRAMA, 2014b); y, en ciertos entornos, por el distinto énfasis que se pone en elementos de salud o respeto medioambiental.

De la revisión de algunas investigaciones se concluye que los instrumentos de gestión presentados en la literatura académica carecen con frecuencia de un marco integrado de análisis (Cerdá & Robina, 2015a; Robina *et al.*, 2015); son difíciles de conceptualizar en una propuesta coherente de valor (Harris *et al.*, 2017); y complejos de medir, en términos de resultados orientados a la gestión (Chou *et al.*, 2018; Kiatkawsin & Han, 2019; Lee *et al*., 2018; Shin *et al.*, 2018; Shin & Mattila, 2019); Yeh *et al*., 2018).

Un desafío importante de las investigaciones en este ámbito consiste en diseñar propuestas replicables para promover experiencias de consumo en restaurantes ecológicos, caracterizando sus principales atributos que definen su propuesta de valor. Considerando que el consumo de productos ecológicos está vinculado no solamente con aspectos nutricionales sino, también, con otros de sustentabilidad medioambiental (Her & Seo, 2017; Okumus *et al*., 2018; Poulston *et al.*, 2011), incursionar en esta línea de investigación permite caracterizar las variables que configuran la propuesta de valor de los restaurantes ecológicos; tanto en España como en otros países.

## 4. METODOLOGÍA

Sobre la base de un proyecto financiado en su momento por el Ministerio español de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente y avalado recientemente por la Universidad Internacional de La Rioja, para este estudio se ha realizado una revisión bibliográfica y entrevistado a una muestra significativa de restauradores, a quienes se ha interrogado sobre la propuesta de valor de sus restaurantes ecológicos en dos ámbitos geográficos reconocidos por su excelencia en la gastronomía: México y España.

En España, se realizó una encuesta sobre un total de 112 restauradores que elaboran menús y platos ecológicos, en línea con la literatura especializada y los estudios previos disponibles (IFOAM, 2013; Jun & Arendt, 2016; Kang *et al*., 2015¸ Kooijmans & Flores-Palacios, 2014). En México, la investigación se efectuó considerando 64 encuestados en los Estados de Baja California y Baja California Sur, de tradición gastronómica Baja Med (esto es, fusionando la cocina bajo-californiana y la mediterránea); a partir de la base de datos de la Ruta Gastronómica de Tijuana, y del Vino en Ensenada; proyecto informado por la Cámara Nacional de Restauranteros y Alimentos Condimentados (CANIRAC) en agosto de 2018. A continuación se citan detalles de la metodología de este trabajo en relación con las fuentes de información, los informantes y el procedimiento detallado de investigación.

Como antecedentes previos para este estudio sobre restaurantes ecológicos en España, conviene mencionar que se firmó en 2014 un convenio con la Sociedad Española de Agricultura Ecológica (SEAE), a partir de una convocatoria competitiva de la Subdirección General de Calidad Diferenciada y Agricultura Ecológica, del Ministerio de Agricultura.

En la investigación desarrollada en España, se recogió información mediante entrevistas telefónicas, en las que se preguntó sobre aspectos básicos de la oferta comercial de un restaurante ecológico; así como atributos del producto características de los establecimientos y cuestiones relativas a la certificación de estos negocios. De igual modo se operó en México aunque, con carácter previo a la realización del trabajo de campo dirigido a los encargados o propietarios de los establecimientos, se optó por elaborar un listado de personas a entrevistar. En ambos países, la unidad muestral han sido los restaurantes y el elemento a muestrear, el propietario, jefe de cocina o responsable del negocio.
El trabajo de campo, llevado a cabo por miembros del equipo de investigación, ha consistido en: 1) revisión de la literatura; 2**)** determinación de las variables del estudio, a partir de la literatura previa (elaborando el cuestionario con datos sobre: ubicación geográfica del restaurante, propuesta de valor, certificación ecológica

y satisfacción del restaurador); 3) fijación del universo y marco muestral; 4) realización del trabajo de campo, iniciándose con un pre-test sobre el terreno como prueba de validez de contenido, continuando con una validación sobre el terreno entre restauradores con los mismos rasgos del colectivo a analizar) y finalizando con un cuestionario online en España y presencial, en México.

En relación con el detalle de la metodología de esta investigación, la Tabla 1 presenta una síntesis sobre la base del cuestionario como instrumento principal de obtención de información. En cuanto a este, se optó por suministrarlo previa aceptación voluntaria por los encuestados y distribuirlo de forma aleatoria. En las fases del trabajo de campo y sobre el terreno, se utilizaron instrumentos adaptados al particular léxico de cada zona.

Junto a la información descriptiva sobre su negocio, se preguntó a los restauradores sobre su propuesta de valor a partir de una escala de Likert de 1 (muy poco de acuerdo) a 10 (muy de acuerdo). En España, el diseño ha respondido a un muestreo aleatorio utilizando la información disponible y, en México, con uno no probabilístico sobre el censo del 100% de restaurantes ecológicos registrados en el ámbito de estudio.

Tabla 1. Metodología de la investigación.

| FASE | ANÁLISIS | METODOLOGÍA | TÉCNICA |
|---|---|---|---|
| • Previa | • Documental y validez de contenido<br>• Validez de expertos<br>• Diseño del cuestionario | • Revisión de literatura<br>• Investigación cuantitativa (pre-test y *fiabilidad global inicial*) | • Análisis documental<br>• Análisis de sitios web de restaurantes<br>• Análisis exploratorio de los datos |
| • Identificación | • Identificación de variables | • Estudio cuantitativo | • Análisis descriptivo y del contenido del cuestionario |
| • Validación | • Validación de resultados | • Estudio cuantitativo | • Análisis factorial exploratorio y confirmatorio |

Fuente: elaboración propia.

## 5. RESULTADOS

El objetivo del presente apartado se orienta a describir los rasgos esenciales de la muestra y, adicionalmente, el análisis de la propuesta de valor de los restaurantes ecológicos en el ámbito de aplicación del estudio. La presentación de los resultados se efectúa en este caso globalmente y, dado que la tradición gastronómica y la estructura económica del subsector de restaurantes ecológicos se encuentran vinculadas al entorno geográfico, se describen los datos según este planteamiento: España peninsular -72 establecimientos-, España mediterránea, del Sur y las Islas -40 entrevistas-). En México, entre Tijuana y Ensenada, participaron en la investigación 64 restaurantes.

En la tabla 2 se detalla la zona geográfica de referencia en México y España. El perfil global del entrevistado que respondió al cuestionario (58,81% hombres y un 41,19%, mujeres), fue: el 28,25%, menores de 35 años; el 36%, con edad entre 36 y 50; y el 35,75%, mayores de 50 años. Carecían de formación o tenían estudios básicos o primarios el 45,30% de los encuestados, y tenían estudios secundarios y/o universitarios, el 54,70%: resultados similares a los de otras investigaciones llevadas a cabo en entornos diferentes.

Tabla 2. Zona geográfica de referencia.

| ESPAÑA PENINSULAR | ESPAÑA MEDITERRÁNEA | ESPAÑA DEL SUR Y LAS ISLAS | BAJA CALIFORNIA Y BAJA CALIFORNIA SUR |
|---|---|---|---|
| Aragón | Cataluña | Andalucía | Glorieta Lincoln |
| Asturias | Murcia | Baleares | Paseo de los Héroes |
| Cantabria | Valencia | Canarias | Bulevar Sánchez Taboada |
| Castilla-La Mancha | | Extremadura | Ruta del Vino (Ensenada) |
| Castilla y León | | | Baja California Sur |
| Madrid | | | |
| Navarra | | | |
| Galicia | | | |
| País Vasco | | | |

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la información recogida en el cuestionario para validar externamente el procedimiento de análisis de los datos y lograr la generación de sus resultados, se realizó sobre las zonas indicadas una validación cruzada, que permitió trabajar con dos sub-muestras de igual tamaño: una de ellas para la estimación de la propuesta de valor, y la otra para su contrastación enpírica.

Tabla 3. Análisis factorial confirmatorio de primer orden.

| Factor / Ítem | Lambda | t | $R^2$ | Alfa | VE | Correlación entre factores |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Gestión de la propuesta (F1): | | | | 0,914 | 0,623 | Entre F1 y F2: 0,657 (0,750; 0,545) |
| Facilidad para encontrar la oferta | 0,7187 | 10,0955 | 0,5523 | | | |
| Información completa | 0,7266 | 9,8297 | 0,5222 | | | |
| Flexibilidad en horas de servicio | 0,7854 | 10,9841 | 0,6123 | | | Entre F1 y F3: 0,282 (0,450; 0,118) |
| Trato amable | 0,9118 | 12,8841 | 0,8214 | | | |
| Rapidez de atención | 0,8351 | 13,0662 | 0,6911 | | | |
| Resolución de peticiones | 0,7436 | 11,2601 | 0,5382 | | | |
| Acciones comerciales (F2): | | | | 0,883 | 0,741 | |
| Facilidad en las reservas | 0,5205 | 6,5606 | 0,2715 | | | Entre F1 y F4: 0,148 (0,338; -0,042) |
| Claridad en las reservas | 0,9748 | 15,6927 | 0,9820 | | | |
| Precio promedio de la carta | 0,9912 | 16,8123 | 0,9946 | | | |
| Valor cultural/medioambiental (F3): | | | | 0,836 | 0,635 | Entre F2 y F4: 0,317 (0,488; 0,146) |
| Cuidado del medioambiente | 0,7879 | 10,3578 | 0,6154 | | | |
| Atractivo entorno | 0,9346 | 13,2572 | 0,8913 | | | |
| Oferta cultural | 0,6592 | 8,2162 | 0,4185 | | | Entre F2 y F3: 0,3523 (0,515; 0,199) |
| Oferta/valor saludable (F4): | | | | 0,752 | 0,515 | |
| Variedad de opciones | 0,8382 | 9,6587 | 0,6974 | | | |
| Calidad de la oferta gastronómica | 0,6754 | 7,7966 | 0,4424 | | | |
| Carácter acogedor | 0,6321 | 7,1988 | 0,4872 | | | Entre F3 y F4: 0,283 (0,461; 0,101) |
| Índices globales de ajuste: | Absolutos | Incrementales | Parsimonia | | | |
| | Chi-cuadrado / g. l. = 2,71<br>GFI = 0,8502<br>RMR = 0,0998<br>RMSEA = 0,1088<br>ECVI = 2,0736 | NFI = 0,8823<br>NNFI = 0,8962<br>AGFI = 0,7979<br>IFI = 0,9186<br>RFI = 0,8678<br>CFI = 0,9172 | PNFI = 0,6988<br>PGFI = 0,6941<br>AIC = 58,8970<br>CAIC = -288,0904<br>N Hoelter = 71 | | | |

NOTA: Lambda: coeficiente estandarizado; t: valor t de Student (significación estadística); $R^2$: fiabilidad del indicador; Alfa: fiabilidad compuesta del factor; VE: porcentaje de varianza explicada por el factor.
Fuente: elaboración propia.

Tras evaluar la fiabilidad global de la escala inicial de ítems con todos los datos a través del Alfa de Cronbach y la correlación ítem-total, el análisis realizado, secuencial y sobre las dos sub-muestras, comenzó en la primera para analizar la validez factorial y de constructo con el fin de su estimación, mediante un análisis factorial de componentes principales y eliminando aquellos ítems con correlación cruzada en varios factores: en particular, los de "información completa sobre precios", "disponibilidad en diferentes idiomas", "diseño de instalaciones" y "limpieza". La depuración de factores se llevó a cabo mediante un análisis confirmatorio de primer orden, eliminando ítems que interferían en la consistencia interna de la escala: "oferta amplia", "rapidez de respuesta", "apariencia y forma de vestir", "gastronomía típica y local", "precio promedio del menú", "conservación del patrimonio cultural" y "horario de apertura de monumentos". Para facilitar la identificación de la estructura de datos final, se eliminaron los indicadores: "riqueza histórica" y "visitas guiadas", con cargas cruzadas en varios factores.

En el segundo momento en el análisis de los datos, sobre la sub-muestra de validación se contrastó la estructura factorial obtenida y se logró una escala con todas las cargas significativas y los indicadores absolutos de ajuste, incrementales y de parsimonia recogidos en la tabla 3, con los cuatro factores obtenidos

(F1 a F4) superando los valores de 0,70 para la fiabilidad compuesta (Alfa) y 0,50 para la varianza explicada (VE). Adicionalmente, sobre la sub-muestra de validación se avanzó hacia el análisis de la validez convergente, discriminante y nomológica (tabla 3). La validez convergente se apreció con la condición de que los coeficientes estandarizados (*lambda*) sean superiores a 0,5 y con los valores t de Student significativos –mayores que 1,96-. En cuanto a la discriminante, los resultados cumplen con los criterios siguientes: 1) que las correlaciones entre factores no estén cercanas a 0,90; y 2) el intervalo de confianza de la correlación entre factores no incluya el valor 1.

Tabla 4. Análisis de regresión múltiple (validez nomológica).

| | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes tipificados | | | Intervalo de confianza de 95,0% para B | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Modelo | B | Error típico | Beta | t | Sig. | Lím. inf. | Lím. sup. |
| (Constante) | 2,551 | ,238 | | 11,197 | ,000 | 2,101 | 2,988 |
| Gestión de la propuesta | ,328 | ,042 | ,446 | 7,929 | ,000 | ,247 | ,409 |
| Acciones comerciales | ,157 | ,044 | ,216 | 3,628 | ,000 | ,072 | ,243 |
| Oferta/valor saludable | -,034 | ,049 | -,035 | -,692 | ,491 | -,137 | ,062 |
| Valor cultural/ medioambiental | -,004 | ,047 | -,005 | -,075 | ,942 | -,077 | ,068 |
| R | ,577 | | Modelo | gl | | Sig. | |
| R cuadrado corregida | ,325 | | Regresión | 4 | | ,000 | |

NOTA: Variable dependiente: ítem "satisfacción global con la propuesta de valor".

Fuente: elaboración propia.

Para evaluar la validez nomológica, se llevó a cabo un análisis de regresión lineal múltiple de los factores sobre el ítem d a la medición de la "satisfacción global con la propuesta de valor", en un planteamiento similar al referenciado en la literatura para estudios similares (Kushwah *et al*., 2019; Lang & Lemmerer, 2019; Liu *et al.*, 2019; Richetin *et al.*, 2016; Siegrist & Hartmann, 2019), confirmando en conjunto la idoneidad de la propuesta, con un valor R cuadrado corregida de 0,325 (sig. 0,000, $p < 0,05$).

Una vez asegurada la fiabilidad y validez de la propuesta de valor de los restaurantes ecológicos para el conjunto de la muestra, para comprobarla y evaluar su multidimensionalidad, se efectuó un análisis de orden superior, como se presenta en la tabla 5. De acuerdo con el mismo, los coeficientes estandarizados son significativos al nivel de confianza del 99%, mostrando la idoneidad de la propuesta.

Tabla 5. Análisis factorial confirmatorio de orden superior.

| Dimensión, área y marco de referencia | Lambda | | | t |
|---|---|---|---|---|
| Facilidad para encontrar la oferta | 0,7278 | | | 13,1264 |
| Información completa | 0,7138 | | | 12,4691 |
| Flexibilidad en horas de servicio ← F1 | 0,7826 | | | 14,9205 |
| Trato amable | 0,9011 | | | 24,0576 |
| Rapidez de atención | 0,8372 | | | 18,1503 |
| Resolución de peticiones | 0,7351 | | | 13,2097 |
| Gestión de la propuesta (F1) ← VALOR COMERCIAL | | 0,6635 | | 7,3342 |
| Facilidad en las reservas | 0,5121 | | | 7,8836 |
| Claridad en las reservas ← F2 | 0,9769 | | | 32,9817 |
| Precio promedio de la carta | 0,9923 | | | 33,5806 |
| Acciones comerciales (F2) ← VALOR COMERCIAL | | 0,9762 | | 10,7973 |
| Cuidado del medioambiente | 0,7912 | | | 12,2618 |
| Atractivo entorno ← F3 | 0,9498 | | | 14,5687 |
| Oferta cultural | 0,6337 | | | 9,1229 |
| Valor cultural/medioambiental (F3) ← AUTENTICIDAD | | 0,4988 | | 5,3430 |
| Variedad de opciones | 0,8302 | | | 9,6737 |
| Calidad de la oferta gastronómica ← F4 | 0,6689 | | | 8,0631 |
| Carácter acogedor | 0,6271 | | | 7,7624 |
| Oferta/valor saludable (F4) ← AUTENTICIDAD | | 0,5788 | | 14,6732 |
| VALOR COMERCIAL ← PROPUESTA DE VALOR | | | 0,8302 | 17,3657 |
| AUTENTICIDAD ← PROPUESTA DE VALOR | | | 0,7746 | 4,7153 |
| Índices globales de ajuste:<br>Absolutos:<br>Chi-cuadrado / g. l. = 2,93; GFI = 0,8288; RMR = 0,1001; RMSEA = 0,1238; ECVI = 2,1731<br>Incrementales:<br>NFI = 0,8615; NNFI = 0,8689; AGFI = 0,7371; IFI = 0,9044; RFI = 0,8135; CFI = 0,9024<br>Parsimonia:<br>PNFI = 0,6398; PGFI = 0,6157; AIC = 72,2816; CAIC = -240,5451; N Hoelter = 67 | | | | |

NOTA: Lambda: coeficiente estandarizado; t: valor t de Student (significación estadística).

Fuente: elaboración propia.

Como puede apreciarse del análisis de orden superior, los cuatro factores obtenidos inicialmente son subyacentes a dos grandes áreas de referencia de la propuesta de valor: Valor comercial y Autenticidad; en el proceso de depuración desaparecen los ítems relativos a: "conservación del patrimonio cultural", "horario de apertura de monumentos", "riqueza histórica" y "visitas guiadas" porque su gestión no está habitualmente bajo control del gerente del restaurante, sino de la autoridad administrativa del entorno de referencia.

Lo mismo cabe decir de los ítems referidos a "información completa sobre precios", "disponibilidad en diferentes idiomas", "diseño de instalaciones", "limpieza"; "oferta amplia", "rapidez de respuesta", "apariencia y forma de vestir", "gastronomía típica y local" y "precio promedio del menú" que, o dependen de la implicación de otros agentes y actores económicos, sociales y/o administrativos, o están vinculados más bien a las estrategias estandarizadas de otros tipos de negocios y establecimientos de hostelería, sin diferenciar su propuesta de valor.

En resumen, el resultado del análisis de los datos facilita información útil para la gestión de la propuesta de valor de los restaurantes ecológicos. En términos conceptuales, los cuatro factores obtenidos inicialmente se pueden caracterizar como dimensiones esenciales de la propuesta de valor de este tipo de negocios: el análisis realizado evidencia como importantes dimensiones los factores relativos a la Gestión de la propuesta de valor y las Acciones comerciales que se implementan con la misma (F1 y F2). Es más: se confirma la presencia de dimensiones como factores de importancia los relativos al Valor cultural y medioambiental (F3) y a la Oferta y valor saludable que ofrece la propuesta comercial en el restaurante (F4).

En conclusión, los informantes de este trabajo coinciden en considerar que la autenticidad de la propuesta de valor que ofrecen a sus clientes los restaurantes ecológicos, pero también elementos relativos a su valor comercial, son dimensiones que se configuran de atributos igualmente valorados, sea cual sea el entorno (México o España) en el que se encuentren ubicados los negocios en cuestión.

Por tanto, de las consideraciones de la propuesta de valor señaladas inicialmente, solamente los valores nutricionales, saludables, culturales y sostenibles medioambientalmente se muestran como relevantes en este análisis; muy en línea con el mayor conocimiento que tiene el consumidor de los primeros sobre los segundos (Cerdá & Robína, 2015a; Li *et al*., 2018; MAGRAMA, 2014a, b).

En este contexto de los restaurantes ecológicos y, en particular, la elaboración de platos o menús con ingredientes ecológicos se convierte en un hecho diferencial de una alimentación con preferencia por lo saludable, preparada sin componentes químicos pero siempre dentro de un entorno respetuoso con el medio ambiente (Lucan *et al*., 2015; Robína *et al.*, 2015; MAGRAMA, 2014a; Muñoz-Leiva & Gómez-Carmona, 2019; Murphy & Smith, 2009; Vargas-Sarmiento & Hanandeh, 2018). En este sentido, en línea con los objetivos planteados en este estudio, el trabajo de campo en esta investigación evidencia que los valores nutricionales y de respeto medioambiental resultan atributos relevantes y de naturaleza significativa sobre la propuesta de valor de los restauradores en España y México, conjuntamente con aquellos definitorios de la gestión de la propuesta comercial; lo que se muestra en consonancia con la revisión de la literatura previa sobre este tema de investigación.

## 5. A MODO DE CONCLUSIÓN

Del estado de situación realizado en el contexto de esta investigación y de las investigaciones previas sobre el fenómeno de los restaurantes ecológicos se desprende, desde los organismos oficiales, la necesidad de efectuar estudios que contemplen las especificidades de distintos contextos socioeconómicos y culturales específicos; en especial, entre distintos países. De ahí que la caracterización de las dimensiones comerciales y estructurales del negocio de la restauración sobre su propuesta de valor resulta claramente oportuna y necesaria.

Esta investigación proporciona una visión amplia de distintas realidades geográficas para promocionar experiencias de consumo en restaurantes ecológicos, identificando distintas dimensiones y estrategias comerciales a través de reducir la información inicial sobre la propuesta de valor de los negocios a sus aspectos más representativos.

El primer aspecto hace mención a la relevancia de las cualidades nutricionales y saludables de la propuesta de valor que se presenta en los restaurantes ecológicos. El segundo es el valor y respeto cultural y medioambiental de la propuesta de valor de los establecimientos mencionados, de acuerdo con la revisión de la literatura y el estudio realizado. El primer conjunto de elementos importantes representa el carácter de autenticidad de la propuesta de valor del restaurante, pero el segundo es esencial porque añade las expectativas de promoción para la diferenciación y comunicación en dicho establecimiento. Por consiguiente, estos dos factores deben ser considerados conjuntamente cuando se diseñan propuestas de valor para promocionar en restaurantes ecológicos; sin dejar de lado los servicios comerciales que complementan la oferta o propuesta esencial del negocio y, ciertamente, del área en que se inserte; todo ello, al margen de que se tengan en cuenta otros aspectos de relevancia que no han sido objeto de este estudio: las condiciones administrativas y legales, los incentivos tributarios, etc. Por ejemplo, en el ámbito público cada vez prevalecen más los criterios medioambientales sobre los puramente económicos, a la hora de promocionar la actividad de hostelería en general.

En cuanto a las implicaciones prácticas de este estudio, este trabajo permite avanzar en el desarrollo de instrumentos para evaluar la propuesta de valor de los restaurantes ecológicos, y en el proceso de toma de decisiones de quienes tienen en mente nuevos proyectos negocio, o la dinamización de los que ya poseen. Con los datos que en cada momento se tengan disponibles, los decisores pueden asignar presupuestos a a recursos específicos de promoción comercial en su restaurante ecológico.

Una consideración adicional del análisis aquí expuesto es que la propuesta de valor del área en que se localice el restaurante ecológico, en muchas ocasiones, se puede ir modificando con el simple paso del tiempo, en respuesta a los cambios socioeconómicos y de preferencias de los consumidores del entorno más inmediato. En este sentido, se recomienda llevar a cabo estudios de mercado periódicos relativos a planes

estratégicos y operativos para fundamentar el desarrollo de los restaurantes ecológicos concretos.

Otra consideración importante a tener en cuenta es que el trabajo de campo aquí expuesto ha abarcado un periodo de tiempo de lento pero constante crecimiento económico, que puede resultar poco adecuado para con otros momentos del ciclo económico en cuestión. Sin embargo, desarrollar el análisis sobre los datos más recientes permite identificar oportunidades y amenazas vinculadas a la particular situación económica del momento.

En cuanto a futuras líneas de trabajo, una de interés consiste en incorporar aspectos, factores y variables para la promoción en restaurantes ecológicos que no están incluidos en el análisis aquí expuesto. Por ejemplo, dada la relevancia de la accesibilidad al restaurante –por ejemplo, cuando este se encuentra localizado en centros históricos y de interés cultural en las ciudades–, sería conveniente incorporar variables como el tiempo de desplazamiento, que podrían mejorarán la estrategia de negocio del establecimiento.

También resulta oportuno incorporar al estudio sobre la estrategia del restaurante ecológico ciertos indicadores de gestión, poniendo en práctica instrumentos prácticos para mejorar la actuación de los responsables de este tipo de establecimientos.

Otra línea de investigación interesante consiste en extender este estudio a países donde estos restaurantes estén en expansión, así como de análisis que tengan en cuenta la composición sociodemográfica de la zona o que evalúen la propuesta de valor desde otras perspectivas (propietarios de locales, turistas, etc.). Esto permitiría tener en cuenta cómo afecta la competencia entre negocios y la fidelidad hacia estos: aspectos relevantes pero menos investigados en la práctica.

## 6. REFERENCIAS


Aertsens, J., Mondelaers, K., Verbeke, W., Buysse, J., & Huylenbroeck. (2011). The influence of subjective and objective knowledge on attitude, motivations, and consumption of organic food. *British Food Journal*, 113(11), 1353-1378.

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(4), 665–683.

Ajzen, I., & Fishbein, M. (2005). The *influence of attitudes on behavior*. In: Albarracín, D; Johnson, B. T.; Zanna, M. P. (Eds). *The handbook of attitudes*, (pp. 173-221). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Apaolaza, V., Hartmann, P., D'Souza, C., & López, C. M. (2018). Eat organic – Feel good? The relationship between organic food consumption, health concern and subjective wellbeing. *Food Quality and Preference*, 63, 51-62.

Argüelles, L., Anguelovski, I., & Sekulova, F. (2018). How to survive: Artificial quality food schemes and new forms of rule for farmers in direct marketing strategies. *Journal of Rural Studies*, 62, 10-20.

Baldwin, W. (2018). Chef's sabbatical: An analysis of chef's gastronomic research through culinary tourism", *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 13, 65-72.

Bauer, H. H., Heinrich, D., & Schäfer, D. B. (2013). The effects of organic labels on global local and private brands. More hype than substance? *Journal of Business Research*. 66, 1035–1043: http://dxdoiorg/101016/jjbusres201112028

Campbell, J. & DiPietro, R. (2014). Sign of the times: Testing consumer response to local food signage within a casual dining restaurant' *Journal of Retailing and Consumer Services.* 21, 812–823.

Cerdá, L. M., & Robína, R. (2015a). '¿Todos comemos lo mismo? Un estudio exploratorio sobre la propuesta de valor de la restauración ecológica en España' In: *XXV Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica* Universidad de Vigo Ourense (España) February, pp. 1-11.

Chou, S-F., Horng, J-S., Liu, C-H., & Gan, B. (2018). Explicating restaurant performance: The nature and foundations of sustainable service and organizational environment. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 56-66.

Chryssohoidis, G. M. & Krustallis, A. (2005). Organic consumer's personal values research: testing and validating the list of values (LOV) scale and implementing a value based segmentation task. *Food Quality and Preference*, 16(7), 585-599.

Cordano, M., & Frieze, I. (2000). Pollution reduction preferences of US environmental managers: applying Ajzen's theory of planned behaviour. *Academy of Management Journal*, 43, 627–641.

Daunfeldt, S., & Rudholm, N. (2014). Does shelf-labeling of organic foods increase sales? Results from a natural experiment. *Journal of Retailing and Consumer Services.* 21, 804–811.

Daries, N., Cristobal-Fransi, E., Ferrer-Rosell, B., & Marine-Roig, E. (2018). Maturity and development of high-quality restaurant websites: A comparison of Michelin-starred restaurants in France, Italy and Spain. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 125-137.

Davies, A., Titterington, A. J., & Cochrane, C. (1995). Who buys organic food? A profile of the purchasers of organic food in Northern Ireland'. *British Food Journal*, 97, 17–23.

De Magistris, T., & Gracia, A. (2008). The decision to buy organic food products in Southern Italy. *British Food Journal*, 110, 929–947.
Gagić, S., Erdeji, I., Mikšić, D., & Petrović, M. D. (2015). New Trends in Restaurant Industry: Serving Locally Produced and Organic Food' KNOWLEDGE. *International Journal Scientific and Applicative Papers*. 8(1), 176-181.
Gallarza-Granizo, M. G., Ruiz-Molina, M. E., & Schlosser, C. (2019). Customer value in Quick-Service Restaurants: A cross-cultural study. *International Journal of Hospitality Management*, 1023-51, in press.
Godin, L., & Sahakian, M. (2018). Cutting through conflicting prescriptions: How guidelines inform "healthy and sustainable diets in Switzerland. *Appetite*, 130, 123-133.
Goetzke, B., Nitzko, S., & Spiller, A. (2014). Consumption of organic and functional food. A matter of well-being and health?. *Appetite*, 77, 94–103.
Gómez-Corona, C., Escalona-Buendía, H. B., García, M., Chollet, S., & Valentin, D. (2016). Craft vs. industrial: Habits, attitudes and motivations towards beer consumption in Mexico. *Appetite*, 96, 358-367.
Harrington, R. J., Ottenbacher, M. C., Staggs, A., & Powell, F. A. (2012). Generation and consumers key restaurant attributes affecting positive and negative experiences. *Journal of Hospitality and Tourism*. 36(4), 431–449.
Harris, K., Hanks, L., Line, N., & McGinley, S. (2017). Understanding responses to posted restaurant food safety scores: An information processing and regulatory focus perspective. *International Journal of Hospitality Management.* 60, January, 67–76 (first online).
Her, E., & Seo, S. (2017). Health halo effects in sequential food consumption: The moderating roles of health-consciousness and attribute framing", *International Journal of Hospitality Management*, 62, 1-10.
Hyun, S., & Kang, J. (2014). A better investment in luxury restaurants: Environmental or non-environmental cues?" *International Journal of Hospitality Management*, 39, 57-70.
Hwang, J., & Chung, J-E (2019). What drives consumers to certain retailers for organic food purchase: The role of fit for consumers' retail store preference. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 47, 293-306.
Hwang, K., & Lee, B. (2019). Pride, mindfulness, public self-awareness, affective satisfaction, and customer citizenship behaviour among green restaurant customers". *International Journal of Hospitality Management*, 83, 169-179.
IFOAM (2013). *International Federation of Organic Agriculture Movements*. Disponible online:http://ifoam.org/public/Press_Release_IFOAM_FiBL_final_EN.pdf (accedido. 12-11, 2013).
Jacob, C., & Guéguen, N. (2015). Does the geographic proximity of products influence a consumer's decision? An evaluation in a restaurant. *Research Notes and Reports / Annals of Tourism Research*, 52, 161–179.
Jang, Y. J., Zheng, T., & Bosselman, R. (2017). Top managers' environmental values, leadership, and stakeholder engagement in promoting environmental sustainability in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 101-111.
Jeong, E., Jang, S. S., Day, J., & Ha, S. (2014). The impact of eco-friendly practices on green image and customer attitudes: an investigation in a café setting. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 10–20.
Jeong, E., & Jang, S.S. (2019). Price premiums for organic menus at restaurants: What is an acceptable level?" *International Journal of Hospitality Management*, 77, 117-127.
Jun, J., & Arendt, S.W. (2016). Understanding healthy eating behaviors at casual dining restaurants using the extended theory of planned behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 106–115.
Kang, J., Jun, J., & Arendt, S.W. (2015). Understanding customers' healthy food choices at casual dining restaurants: using the value-attitude-behavior model. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 12–21.
Kiatkawsin, K., & Han, H. (2019). What drives customers' willingness to pay price premiums for luxury gastronomic experiences at michelin-starred restaurants?. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 209-219.
Kim, H. J., Park, J., Kim, M. J., & Ryu, K. (2013). Does perceived restaurant food healthiness matter? Its influence on value, satisfaction and revisit intentions in restaurant operations in South Korea. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 397–405.
Kim, H. J., Song, H., & Youn, H. (2019). The chain of effects from authenticity cues to purchase intention: The role of emotions and restaurant image. *International Journal of Hospitality Management*, 1023-1054, in press.
Kim, M. C., & Kim, Y. (2014). Corporate social responsibility and shareholder value of restaurant firms. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 120-129.
Kooijmans, A., & Flores-Palacios, F. (2014). Is eating science or common sense? Knowledge about "natural foods" among self-identified "natural food" consumers, vendors and producers in rural and urban Mexico. *Appetite*, 81, 37-43.
Konuk, F. A. (2019). The influence of perceived food quality, price fairness, perceived value and satisfaction on customers' revisit and word-of-mouth intentions towards organic food restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 103-110.
Kushwah, S., Dhir, A., Sagar, M., & Gupta, B. (2019). Determinants of organic food consumption. A systematic literature review on motives and barriers. *Appetite*, 143, 104402, in press.
Kwok, L., Huang, Y.-K., & Hu, L. (2016). Green attributes of restaurants: What really matters to consumers? *International Journal of Hospitality Management*, 55, 107–117.
Lang, M., & Lemmerer, A. (2019). How and why restaurant patrons value locally sourced foods and ingredients". *International Journal of Hospitality Management*, 77, 76-88.
Lee, A., Wall, G., & Kovacs, J. F. (2015): "Creative food clusters and rural development through place branding: Culinary tourism initiatives in Stratford and Muskoka, Ontario, Canada. *Journal of Rural Studies*, 39, 133-144.
Lee, H. C., Chang C-T, Cheng, Z-H, & Chen Y-T (2018). Will an organic label always increase food consumption? It depends on food type and consumer differences in health locus of control. *Food Quality and Preference*, 63, 88-96.
Li, C., Ghiasi, A., Li, X., & Chi, G. (2018). Sociodemographics and access to organic and local food: A case study of New Orleans, Louisiana. *Cities*. 79, 141-150.

Liu, S. Q., Choi, S., & Mattila, A. S. (2019). Love is in the menu: Leveraging healthy restaurant brands with handwritten typeface. *Journal of Business Research*, 98, 289-298.
Lu, L., & Gursoy, D. (2017). Does offering an organic food menu help restaurants excel in competition? An examination of diners' decision-making. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 72–81.
Lucan, S. C., Maroko, A. R., Sanon, O., Frias, R., & Schechter, C. B. (2015). Urban farmers' markets: Accessibility, offerings, and produce variety, quality, and price compared to nearby stores. *Appetite*, 90, 23-30.
Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA, 2014a): *Datos de consumo alimentario en España 2013*.http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/PRESENTACION_DATOS_CONSUMO_2013_tcm7-321988.pdf (consultado 11-09-2014)
Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA, 2014b): *La alimentación mes a mes.* http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/PRESENTACION_DATOS_CONSUMO_2013_tcm7-321988.pdf (consultado 11-09-2014)
Mun, S. G., & Jang, S. C. (2018). Restaurant operating expenses and their effects on profitability enhancement". *International Journal of Hospitality Management*, 71, 68-76.
Muñoz-Leiva, F., & Gómez-Carmona, D. (2019): "Sparking interest in restaurant dishes? Cognitive and affective processes underlying dish design and ecological origin. An fMRI study". *Physiology & Behavior*, 200, 116-129.
Murphy, J., & Smith, S. (2009). Chefs and suppliers: An exploratory look at supply chain issues in an upscale restaurant alliance' *International Journal of Hospitality Management*, 28, 212–220.
Omari, R., & Frempong, G. (2016). Food safety concerns of fast food consumers in urban Ghana. *Appetite*, 98, 49-54.
Okumus, B., Ali, F., Bilgihan, A., & Ozturk, A. B. (2018). Psychological factors influencing customers' acceptance of smartphone diet apps when ordering food at restaurants, *International Journal of Hospitality Management*, 72, 67-77.
Poulston, J., & Yau Kwong Yiu, A. (2011). Profit or principles: Why do restaurants serve organic food?. *International Journal of Hospitality Management,* 30(1), 184–191.
Richetin, J., Mattavelli, S., & Perugini, M. (2016). Increasing implicit and explicit attitudes toward an organic food brand by referencing to oneself". *Journal of Economic Psychology*, 55, 96-108.
Robina, R.; Cerdá, L. M.; Equipo Técnico SEAE (2015). *Estudio de la situación actual y perspectivas de la restauración ecológica en España*. Catarroja: SEAE.
Rodríguez-López, M. E., Alcántara-Pilar, J. M., Del Barrio-García, S., & Muñoz-Leiva, F. (2019). A review of restaurant research in the last two decades: A bibliometric analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 1023-1087, in press.
Schösler, H., & de Boer, J. (2018). Towards more sustainable diets: Insights from the food philosophies of "gourmets" and their relevance for policy strategies. *Appetite*, 127, 59-68.
Sharma, A., Moon, J., & Strohbehn, C. (2014). Restaurant's decision to purchase local foods: Influence of value chain activities' *International Journal of Hospitality Management*, 39, 130–143.
Shin, Y. H., Im, J., Jung, S-E, & Severt, K. (2018). The theory of planned behavior and the norm activation model approach to consumer behavior regarding organic menus. *International Journal of Hospitality Management*, 69, 21-29.
Shin, J., & Mattila, A. S. (2019). When organic food choices shape subsequent food choices: The interplay of gender and health consciousness. *International Journal of Hospitality Management*, 76(Part A), 94-101.
Siegrist, M., & Hartmann, C. (2019). Impact of sustainability perception on consumption of organic meat and meat substitutes. *Appetite*, 132, 196-202.
Smith, T. A., Lin, B-H., & Huang, C. L. (2009). Growth and development in the US retail organic food sector. *Sustainability*, 1, 573-591.
Sundbo, J. (2016). Food scenarios 2025: Drivers of change between global and regional. *Futures*, 83, 75–87.
Thøgersen, J. (2017). Sustainable food consumption in the nexus between national context and private lifestyle: A multi-level study. *Food Quality and Preference*, 55, 16–25 (first online).
Vargas Sarmiento, C., & Hanandeh, A. E. (2018). Customers' perceptions and expectations of environmentally sustainable restaurant and the development of green index: The case of the Gold Coast, Australia. *Sustainable Production and Consumption*, 15, 16-24.
Wolfson, J. A., Bleich, S. N., Smith, K. C., & Frattaroli, S. (2016). What does cooking mean to you? Perceptions of cooking and factors related to cooking behavior", *Appetite*, 97, 146-154.
Yeh, C-H, Hartmann, M., & Hirsch, S. (2018). Does information on equivalence of standards direct choice? Evidence for organic labels from different countries-of-origin. *Food Quality and Preference*, 65, 28-39.
Youn, H., & Kim, J-H. (2017). Effects of ingredients, names and stories about food origins on perceived authenticity and purchase intentions", *International Journal of Hospitality Management*, 63, 11-21.
Youn, H., Yin, R., Kim, J-H, & Li, J. (2019). Examining traditional restaurant diners' intention: An application of the VBN theory". *International Journal of Hospitality Management*, 1023-1060, in press.

# REVELANDO EL MISTERIO: FACTORES DETERMINANTES PARA LA RELEVANCIA DE MERCADOS TRADICIONALES EN MERCADOS EMERGENTES.

Carla Pennano, pennano_c@up.edu.pe, Universidad del Pacífico
Juan S. Timaná, jtimana@esan.edu.pe, ESAN Graduate School of Business
Carlos Sanchís-Pedregosa, csanchis@us.es, Universidad de Sevilla
Urpi Torrado Hudson, urpi@datum.com.pe, DATUM Internacional

**RESUMEN:** El propósito de este documento es investigar los determinantes que influyen en los consumidores en su elección de formatos minoristas para diferentes tareas de compra de comestibles. Esta investigación descompondrá el valor total del cliente en las dimensiones planteadas en la teoría de los valores de consumo de Sheth: dimensiones funcionales, emocionales, sociales y epistémicas y probará empíricamente esta conceptualización. La contribución principal es el análisis y las pruebas empíricas del valor total del cliente considerando el valor condicional como una variable moderadora; la extensión de la teoría original de Sheth, proponiendo la inclusión de una variable adicional a la dimensión social - valores de la comunidad - en un contexto de mercado minorista de comestibles en mercados emergentes. Ser capaz de aumentar la comprensión de los ejecutivos de marketing y minoristas de estos aspectos adicionales del comportamiento de compra del consumidor es muy relevante, especialmente en un contexto de mercados minoristas altamente competitivos y en gran medida comercializados como factores diferenciadores y posibles fuentes de ventaja competitiva.

**PALABRAS CLAVE:** Comportamiento del consumidor, Valor percibido del consumidor, Teoría de los valores de consumo, Elección del consumidor, Formatos retail.

**ABSTRACT**: The purpose of this document is to investigate the determinants that influence consumers in their choice of retail formats for different grocery shopping tasks. This research will decompose total customer value into the dimensions posited in Sheth's theory of consumption values: functional, emotional, social and epistemic dimensions and empirically test this conceptualization. The principal contribution is the analysis and empirical testing of total customer value considering the conditional value as a moderating variable; the extension of Sheth´s original theory, proposing the inclusion of an additional variable to the social dimension - community values - in an emerging market grocery retail context. Being able to increase marketing and retail executives' understanding of these additional aspects of consumer purchasing behavior is very relevant especially in a context of highly competitive, largely commoditized retail markets as differentiating factors and potential sources of competitive advantage.

**KEYWORDS**: Consumer behavior, Consumer perceived value, Theory of consumption values, Consumer choice, Retail formats.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las estructuras comerciales modernas se están expandiendo rápidamente en los mercados emergentes, resultando en un creciente número de proyectos de investigación enfocados en los efectos de esta circunstancia (Slater & Henley, 1969; Reardon et al., 2002, 2003). Esta transformación de la industria del retail ha estado en marcha en las economías emergentes desde inicios de la década de los noventas donde los supermercados, hipermercados y tiendas por conveniencia han logrado sobrepasar los iniciales mercados nicho de niveles socioeconómicos altos para alcanzar a las masas (Reardon et al., 2002, 2003), transformando la industria del retail de alimentos a diferentes ratios y profundidad a través de las regiones y países (Reardon et al., 2002, 2003).

Esta transformación de los sistemas de tiendas de alimentos en regiones emergentes ha estado caracterizada por el aparente reemplazo de tiendas tradicionales, a pequeña escala y propiedad de familias – bodegas – por supermercados y otros formatos de retail modernos (Goldman et al., 2002).

Sin embargo, y a pesar de las aparentes oportunidades en estos mercados emergentes, los supermercados y otros formatos de retail modernos reportan grandes dificultades en alcanzar su potencial, con cifras de participación de mercados manteniéndose relativamente pequeñas (Goldman et al., 2002). Es así que los mercados tradicionales mantienen una importante posición en el estilo de vida de los consumidores (Hino, 2010, 2014; Capizzani et al., 2012) con grandes porcentajes de productos que continúan siendo distribuidos a través de mercados tradicionales, especialmente las bodegas de barrio y las tiendas de especialidad en lugar de los iluminados y acondicionados supermercados (Goldman et al., 2002; D'Andrea & Lunardini, 2005; Reardon et al., 2002, 2003; Maruyama & Trung, 2007; Capizzani et al., 2012; Hino 2014).

La creación de valor para los consumidores es una de las estrategias vanguardistas de la empresa moderna (Fernández, 2012). El valor total percibido es, hoy en día, una ventaja competitiva de primer orden en entornos como la industria del retail, caracterizada por la fragmentación de los participantes, la competencia globalizada y por un consumidor cada vez más exigente (Fernández, 2012).

Desde hace ya más de una década, se han ido multiplicando los intentos por comprender el verdadero significado del valor percibido en la compra y consumo de productos y servicios (Fernández, 2012). Sin embargo, y a pesar de la importancia del concepto de valor percibido, así como otros constructos relacionados, existen pocos trabajos empíricos que han intentado evaluar los diferentes factores que lo determinan.

Además, con respecto a los factores determinantes del valor percibido en el sector de retail, la mayoría de los estudios se han enfocado en analizar una dimensión (Uncles & Kwok, 2009; Babin et al., 2003), lo cual es insuficiente si se considera la complejidad del concepto valor percibido (Jacoby & Chestnut, 1978; Bloemer & Kasper, 1995). La revisión de la literatura disponible sobre el valor percibido del consumidor muestra que la mayoría de estudios se enfoca en los aspectos funcionales de las tiendas.

El propósito de este trabajo de investigación es estudiar esos factores adicionales, que van más allá de los aspectos funcionales de los diferentes formatos de retail para explicar el por qué, si los formatos modernos son superiores desde una perspectiva funcional, un porcentaje significativo de consumidores en mercados emergentes continúa realizando sus compras en formatos de tienda tradicionales, especialmente en bodegas y tiendas de especialidad, y particularmente cuando se trata de la compra de alimentos.

## 2. MARCO TEÓRICO

Los retails modernos se han venido expandiendo rápidamente en las economías emergentes (Goldman, 1981; Kaynak & Cavusgil, 1982; Findlay et al., 1990; Reardon et al., 2002, 2003). Esta transformación de los sistemas de retail se ha visto caracterizada por el aparente reemplazo de las tiendas tradicionales, a pequeña escala, operadas y de propiedad de familias, denominadas bodegas - por los supermercados y otros formatos modernos (Goldman et al., 2002).

Sin embargo, la mayoría de retailers de formato moderno, declaran tener dificultades para alcanzar su máximo potencial, reportando cifras de participación de mercado que continúan siendo relativamente pequeñas. Por el contrario, los mercados de formato tradicional continúan manteniendo una importante posición en los estilos de vida de los consumidores emergentes (Goldman et al., 2002; Hino, 2007, 2014; Capizzani et al., 2012).

Debido a su relevancia en una industria tan competitiva como el retail, es importante estudiar las características de los consumidores de mercados emergentes y responder a la pregunta: ¿qué es lo que realmente valoran a la hora de hacer sus compras? En términos de valor, la variedad y surtido de productos han sido reconocidas como las más importantes ventajas competitivas de los supermercados y otros formatos de retail modernos, mientras que las tiendas tradicionales se perciben como que cuentan con una mejor ubicación, servicio más personalizado y una relación más cercana entre el consumidor y el dueño de la tienda (Zameer & Murkhejee, 2011; Barki et al., 2016).

Estudios similares concluyen que los consumidores relacionan mayores beneficios funcionales con las tiendas modernas y de formato grande mientras que tienden a asociar a las tiendas tradicionales de formatos más pequeños con beneficios más emocionales (Paswan et al., 2010; Barki et al., 2016).

El hecho de que los consumidores de mercados emergentes continúan haciendo sus compras mayoritariamente en tiendas tradicionales probablemente está más relacionado con otras dimensiones de valor que van más allá de los aspectos funcionales donde los supermercados tienen una clara ventaja.

El valor total percibido de las tiendas es una herramienta estratégica que permitirá atraer y retener a los consumidores y es uno de los factores clave del éxito en la industria del retail. De acuerdo a la Teoría de Valores del Consumidor desarrollada por Sheth et al. (1991) este "valor" captura componentes tanto funcionales como emocionales, sociales, epistémicos y circunstanciales (ver Tabla 1).

Es decir que cuando un consumidor elige una tienda para ir a hacer sus compras toma en cuenta tanto aspectos funcionales de la tienda como por ejemplo cercanía o si esta ofrece precios bajos, así como aspectos emocionales tales como disfrutar en dicha salida a la tienda, o inclusive sociales tales como si se encontrará con su vecina para ponerse al día o si tiene una relación cercana, de años, con el dueño de la tienda.

Tabla 1: Las cinco dimensiones de la Teoría de Valores del Consumidor

| **Dimensiones** | **Descripción** |
|---|---|
| Valor funcional | La utilidad esperada de la compra o consumo |
| Valor emocional | La naturaleza afectiva de las evaluaciones de una compra de consumo |
| Valor social | El valor simbólico de sentimiento de identidad derivado de la posesión de un producto. |
| Valor epistémico | La búsqueda por el consumidor de nuevas experiencias en el consumo |
| Valor condicional | El valor funcional o social de una decisión pero moderada por unas circunstancias o condiciones particulares y temporales. |

Fuente: Adaptada de Sheth et al. (1991)

Pero además, el comportamiento del consumidor se ve influenciado por las interacciones de los consumidores con factores condicionales (Belk, 1974). Se considera que el tiempo, lugar y contexto son factores determinantes que describen el valor condicional (Hansen, 1972; Belk, 1974). En este contexto, Sheth et al. (1991) indican que los factores que cambian el comportamiento del consumidor e influyen en sus decisiones de compra, surgen como resultado de una condición causada por el ambiente exterior (Candan & Yıldırım, 2013).

Múltiples autores han descrito el valor condicional como un derivado del valor temporal funcional o social (Sheth et al., 1991; Sweeney & Soutar, 2001). Ello implica que surge cuando ciertos factores situacionales, moderan el proceso de valor percibido y sus resultados (Sweeney & Soutar, 2001). Para efectos del presente estudio, ese "valor condicional", viene a ser esa situación específica que corresponde a la circunstancia o misión de compra que tiene el consumidor al ir a la tienda. La elección de la tienda a la cual asistirá el consumidor, por lo tanto, se verá condicionada o estará en función a las condiciones de la situación específica, representadas por la misión de compras (Van Kenhove et al., 1999).

Desde el punto de vista del marketing, Belk (1975) define a la misión de compras como "las razones que ocasionan la necesidad de los consumidores por ir a comprar o consumir un producto o servicio". Las definiciones de la misión de compras pueden referirse tanto a la situación de compra como al uso. Una situación de compras se refiere a las circunstancias específicas de la compra en sí misma (Van Kenhove et al., 1999) mientras que la situación de uso del producto o servicio se refiere a las circunstancias específicas relacionadas al uso. Por ejemplo, un consumidor que está tomando desayuno y descubre que se le ha acabado el azúcar podrá salir en ese momento a comprarla en la tienda más cercana, la que le provea del acceso más rápido (Van Kenhove et al., 1999).

Por el contrario, si la misión de compras es la de comprar un regalo para el cumpleaños de su madre, el consumidor elegirá ir probablemente a una zona comercial, que no necesariamente sea cercana, pero que tenga una gama de opciones, de alta calidad, en las cuales pueda elegir el regalo perfecto para su ser querido para esa ocasión o circunstancia especial.

La elección de la tienda, producto o servicio, será muy diferente en cada misión de compra, dependiendo del tipo de compra que sea, así como de otros factores circunstanciales o condicionales como el tiempo disponible, la importancia de la compra, el nivel de involucramiento del consumidor, o si es un producto o servicio para uno mismo o para otra persona.

A continuación, se presenta el siguiente modelo conceptual adaptado del modelo propuesto por Sheth et al. (1991) a un contexto de retail que incorpora insights de la conceptualización propuesta por Sweeney y Soutar (2001):

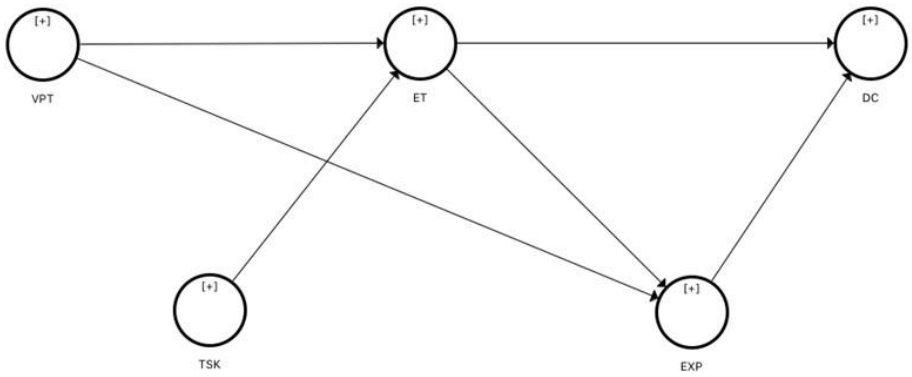



Figura 1: Modelo conceptual propuesto
Fuente: Elaboración propia, adaptado de Sheth et al., (1991) y Sweeney y Soutar (2001).

## 3. METODOLOGÍA

El trabajo empírico se realizó utilizando una metodología cuantitativa a través de un estudio transversal que empleó cuestionarios para la recolección de la data en dos muestras, en Lima Metropolitana. La data fue recolectada vía cuestionarios basados en los estudios de Sweeney & Soutar (2001) y Rintamäki et al. (2006) y fueron administrados a lo largo de dos semanas en septiembre del 2019. Se trabajó con dos muestras diferentes, una administrada a consumidores a la salida de tiendas de formato moderno y la segunda tomada a la salida de mercados y bodegas tradicionales.

Respecto a la muestra, los encuestados fueron seleccionados utilizando la técnica de muestreo por conveniencia, una metodología no probabilística que consideró la edad, el sexo, al nivel de ingresos por familia y la zona geográfica como variables de control. La encuesta cubrió las cinco dimensiones de valor total percibido por el consumidor, así como su elección de tienda tanto actual como futura, su experiencia de compra y la información demográfica.

Variables utilizadas en el estudio:
- Valor percibido total (VPT): constructo de tercer orden con 4 dimensiones.
- Circunstancia de compra (TSK): constructo de primer orden
- Elección de tienda (ET): variable compuesta por un único ítem.
- Experiencia de compra (EXP): constructo de primer orden
- Futura elección de tienda (DC): constructo de primer orden.

El trabajo empírico se realizó utilizando una metodología cuantitativa a través de un estudio transversal que empleó cuestionarios para la recolección de la data en dos muestras, en Lima Metropolitana. La data fue recolectada vía cuestionarios basados en los estudios de Sweeney & Soutar (2001) y Rintamäki et al. (2006) y fueron administrados a lo largo de dos semanas en septiembre del 2019.

Se trabajó con dos muestras diferentes, con encuestas administradas en puntos de concentración, a la salida del punto de venta, específicamente a la salida de tiendas de formato moderno y la segunda tomada a la salida de mercados y bodegas tradicionales.

Respecto de las características de la muestra, los encuestados fueron seleccionados utilizando la técnica de muestreo por conveniencia, una metodología no probabilística que consideró la edad, el sexo, al nivel de ingresos familiar y la zona geográfica como variables de control.

La encuesta cubrió las cinco dimensiones de valor total percibido por el consumidor, así como su elección de tienda tanto actual como futura, su experiencia de compra y la información demográfica.

Tabla 2: Ficha técnica de la encuesta

| | |
|---|---|
| **Método** | De conveniencia. |
| **Grupo objetivo** | 18 años a más. Luego de realizada una compra. |
| **Nivel de confianza** | 95% |
| **Número de cuestionarios validados** | 603 encuestas. 300 en canal moderno y 303 en canal tradicional. |
| **Cobertura geográfica** | Gran Lima - dividida por zonas y con dispersión en la selección de puntos de venta y formatos dentro de cada zona. |
| **Trabajo de campo** | 13 al 19 de setiembre de 2019 |

Fuente: Elaboración propia

## 4. RESULTADOS

Para testar el modelo, así como las hipótesis propuestas en el presente estudio, nos hemos basado en un modelo de ecuaciones estructurales (MEE). Como señala Pearl (2000), los modelos de ecuaciones estructurales se desarrollaron con el fin de que la información cualitativa, relativa a relaciones de causa-efecto pueda ser combinada con datos estadísticos, de modo que estas relaciones causales entre las variables consideradas se puedan evaluar desde un punto de vista cuantitativo.

Este estudio ha sido testado mediante el uso de la herramienta Partial Least Squares (PLS), una técnica de modelos de ecuaciones estructurales basados en la varianza (Roldán y Sanchez-Franco, 2012). La técnica PLS permite la evaluación simultánea de la fiabilidad y la validez de las medidas de los constructos teóricos (*outer model*), así como la estimación de las relaciones entre estos constructos (*inner model*) (Barroso, Cepeda y Roldán, 2010). A continuación, se incluyen diversas tablas con los resultados del análisis del modelo de medida.

La evaluación del modelo de medida arroja resultados satisfactorios. En primer lugar, en cuanto a los constructos de carácter reflectivo, los indicadores y dimensiones cumplen con el requisito de fiabilidad individual del ítem, ya que sus cargas factoriales son por lo general superiores a 0.707 (Tabla 3 en la sección Anexos). Segundo, todos los constructos de segundo orden y de primer orden satisfacen el requisito de fiabilidad del constructo, dado que la fiabilidad compuesta, el Alfa de Cronbach y el indicador Dijkstra-Henseler (Rho_A) son superiores a 0.7 (o se encuentran muy cercanos a este nivel crítico) (Tabla 3). Tercero, todas las variables latentes alcanzan validez convergente, puesto que la varianza extraída media (AVE) sobrepasa el nivel crítico de 0.5 (Tabla 3).

A continuación, se incluye la Tabla 4 con los resultados del análisis del modelo estructural.

Tabla 4: Resultados del Modelo Estructural

| **$R^2_{ET}$ = 0,036; $R^2_{DC}$ = 0,495; $R^2_{EXP}$ = 0,576** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Efectos directos** | | | | | | |
| **Relación** | **Coeficiente path** | **Estadístico T** | **P-Valor** | **IC 95%** | | **Sig.** |
| | | | | **2.5%** | **97.5%** | |
| **ET → DC** | -0,049ns | 1,659 | 0,097 | -0,105 | 0,010 | No |
| **ET → EXP** | 0,106*** | 4,018 | 0,000 | 0,055 | 0,157 | Sí |
| **EXP → DC** | 0,674*** | 16,659 | 0,000 | 0,591 | 0,749 | Sí |
| **TSK → ET** | 0,131*** | 3,323 | 0,001 | 0,055 | 0,210 | Sí |
| **VPT → ET** | 0,124*** | 3,040 | 0,002 | 0,039 | 0,198 | Sí |
| **VPT → EXP** | 0,737*** | 35,515 | 0,000 | 0,694 | 0,775 | Sí |
| **[control] imagen → DC** | 0,055ns | 1,250 | 0,211 | -0,031 | 0,141 | No |
| **Efectos indirectos** | | | | | | |
| **Relación** | **Coeficiente path** | **Estadístico T** | **P-Valor** | **IC 95%** | | **Sig.** |
| | | | | **2.5%** | **97.5%** | |
| **VPT → ET → DC** | -0,006ns | 1,451 | 0,147 | -0,016 | 0,000 | No |
| **TSK → ET → EXP → DC** | 0,009** | 2,428 | 0,015 | 0,003 | 0,019 | Sí |
| **VPT → ET → EXP → DC** | 0,009** | 2,331 | 0,020 | 0,003 | 0,018 | Sí |
| **VPT → EXP → DC** | 0,496*** | 13,942 | 0,000 | 0,427 | 0,566 | Sí |
| **TSK → ET → EXP** | 0,014** | 2,459 | 0,014 | 0,005 | 0,028 | Sí |
| **VPT → ET → EXP** | 0,013** | 2,360 | 0,018 | 0,004 | 0,026 | Sí |

Notas: *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05; ns: no significativa (basado en t (4999)
t (0,05, 4999) = 1,645; t (0,01, 4999) = 2,327; t (,.001, 4999) = 3,092 Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4 se presenta el R2, la significatividad y la correlación de las relaciones. En primer lugar, debemos analizar la varianza explicada de las variables endógenas a través del nivel de R2. Todos los valores R2 del modelo a excepción del R2 de la variable ET cumplen el criterio de Falk y Miller (1992), dado que superan el valor mínimo de 0,10, lo cual indica que, con estos valores, el modelo alcanza un nivel adecuado de poder explicativo.

La tabla 4 también muestra los resultados del análisis de significatividad para las hipótesis de investigación planteadas en el modelo, la cual se evalúa por medio del valor p, el estadístico t y el intervalo de confianza. El análisis de la significación de los caminos o coeficientes path a través del procedimiento *bootstrapping*, pone de manifiesto que todas las relaciones hipotetizadas son estadísticamente significativas a excepción de las relaciones ET→DC y VPT→ET→DC.
Por lo tanto, podemos concluir que casi todas las hipótesis propuestas, a la luz de los resultados de la investigación, encuentran apoyo empírico.

## 5. CONCLUSIONES

El modelo propuesto por esta investigación se construye sobre literatura relacionada con la industria de retail y el valor total percibido como contextos de la investigación. El modelo conceptual integra las teorías de Applebaum (1951) y Tauber (1972) con la Teoría de Valores del Consumidor propuesta por Sheth et al., (1991), que proponen que las percepciones de valor que determinan las decisiones de compra de los consumidores se basan en cinco dimensiones de valor independientes.

Esta propuesta adapta el modelo propuesto por Sheth et al. (1991) a un escenario de la industria del retail e incorpora hallazgos de la conceptualización de Sweeney y Soutar (2001) acerca de cómo estos diversos factores influyen en las percepciones de los consumidores respecto de los diferentes formatos de retail, así como diversos factores sociodemográficos y cómo es que estas percepciones de valor a su vez afectan en la selección de los formatos de retail de los consumidores.

Este estudio pretende llenar ese vacío en la literatura al realizar un estudio cuantitativo de los factores que influyen en los consumidores en su selección de los formatos de retail para diferentes misiones de compra de alimentos en mercados emergentes. Es así que se quiere contribuir a la literatura analizando la importancia y relevancia de las diferentes dimensiones de valor que determinan el valor total percibido por los consumidores y su selección de los diferentes formatos de retail dependiendo de quien realiza la compra, qué se compra, cuándo, cómo y en qué circunstancias o misión de compra.

El poder profundizar en el conocimiento de estas dimensiones de valor es relevante puesto que complementa a la tradicional y sobre estudiada perspectiva funcional (Rintamaki et al., 2006). Asimismo, representan posibles factores diferenciadores en la altamente competitiva industria de retail, especialmente creadas para brindar valor al consumidor lo cual es una condición clave para la supervivencia de los retailers hoy en día (Sheth, 1983; Rintamaki et al., 2006; Prahalad & Ramaswamy, 2013).

## REFERENCIAS


Applebaum, W. (1951). Studying customer behavior in retail stores. *Journal of marketing*, *16*(2), 172-178.

Babin, B. J., Hardesty, D. M., & Suter, T. A. (2003). Color and shopping intentions: The intervening effect of price fairness and perceived affect. *Journal of business research*, *56*(7), 541-551.

Barki, E., Zambaldi, F., Lourenço, C. E., & Castro, C. D. A. B. D. (2016). Store patronage and retail competition in emerging markets. *International Journal of Business and Systems Research*, *10*(1), 62-77.

Barroso, C., Cepeda, G., & Roldán, J. L., (2010). Applying maximum likelihood and PLS on different sample sizes: studies on SERVQUAL model and employee behaviour model. In Esposito Vinzi, V., Chin, W.W., Henseler, J., et al. (Eds.), Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications. Springer-Verlag, Berlin, 427–447.

Belk, R. W. (1974). An exploratory assessment of situational effects in buyer behavior. *Journal of marketing research*, 156-163.

Belk, R. W. (1975). Situational variables and consumer behavior. *Journal of Consumer research*, *2*(3), 157-164.

Bloemer, J. M., & Kasper, H. D. (1995). The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of economic psychology*, *16*(2), 311-329.

Capizzani, M., Huerta, F. J. R., & e Oliveira, P. R. (2012). Retail in latin america: Trends, challenges and opportunities. IESE Business School-STUDY, 170, 8-12.

D'Andrea, G., & Lunardini, F. (2005). Dentro de la mente y del bolsillo del consumidor latinoamericano. Harvard Business Review, 43, 46.

Candan, B., & Yıldırım, S. (2013). Investigating the relationship between consumption values and personal values of green product buyers. *International Journal of Economics and Management Sciences, 2*(12), 29-40.

Capizzani, M., Huerta, F. J. R., & e Oliveira, P. R. (2012). Retail in latin america: Trends, challenges and opportunities. *IESE Business School-STUDY*, 170, 8-12.

Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.

Fernández, S. C. (2012). *Atención al cliente en el proceso comercial*. Editorial Paraninfo.

Findlay, A. M, Paddison, R., & Dawson, J. (1990). *Retailing environments in developing countries*. London: Routledge.

Goldman, A. (1981). Transfer of a retailing technology into the less developed-countries-the supermarket case. *Journal of Retailing, 57*(2), 5-29.

Goldman, A., Ramaswami, S., & Krider, R. E. (2002). Barriers to the advancement of modern food retail formats: theory and measurement. *Journal of Retailing, 78*(4), 281-295.

Hansen, F. (1972). Consumer choice behavior: A cognitive theory.

Hino, H. (2007). The effects of economic and social-cultural factors on retail modernization: the case of Israeli Arab community. *Perspectives on Middle East Socioeconomic Issues, 2*(1), 1-23.

Hino, H. (2010). Antecedents of supermarket formats' adoption and usage: A study in the context of non-western customers. *Journal of Retailing and Consumer Services, 17*(1), 61-72.

Hino, H. (2014). Shopping at different food retail formats: Understanding cross-shopping behavior through retail format selective use patterns. *European Journal of Marketing, 48*(3/4), 674-698.

Kaynak, E., & Tamer Cavusgil, S. (1982). The evolution of food retailing systems: contrasting the experience of developed and developing countries. *Journal of the Academy of Marketing Science, 10(*3), 249-268.

Jacoby, J., & Chestnut, R. W. (1978). Brand loyalty: Measurement and management.

Maruyama, M., & Trung, L. V. (2007). Supermarkets in Vietnam: Opportunities and obstacles. *Asian Economic Journal, 21*(1), 19-46.

Paswan, A., Pineda, M. D. L. D. S., & Ramirez, F. C. S. (2010). Small versus large retail stores in an emerging market—Mexico. *Journal of Business Research, 63*(7), 667-672.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2013). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business Press.

Pearl, J. (2000). *Causality: models, reasoning and inference*. Cambridge University Press.

Reardon, T., & Berdegue, J. A. (2002). The rapid rise of supermarkets in Latin America: challenges and opportunities for development. *Development policy review, 20*(4), 371-388.

Reardon, T., Timmer, C. P., Barrett, C. B., & Berdegué, J. (2003). The rise of supermarkets in Africa, Asia, and Latin America. *American journal of agricultural economics, 85*(5), 1140-1146.

Rintamäki, T., Kanto, A., Kuusela, H., & Spence, M. T. (2006). Decomposing the value of department store shopping into utilitarian, hedonic and social dimensions: Evidence from Finland. *International Journal of Retail & Distribution Management, 34*(1), 6-24.

Roldán, J. L., & Sánchez-Franco, M. J. (2012). Variance-based structural equation modeling: Guidelines for using partial least squares in information systems research. In *Research methodologies, innovations and philosophies in software systems engineering and information systems*. https://doi.org/10.4018/978-1-4666-0179-6.ch010

Sheth, J. N. (1983). *Emerging trends for the retailing industry*. Journal of Retailing.

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.

Slater, C., & Henley, D. (1969). *Market Processes in La Paz. Bolivia.* East Lansing: Latin American Studies Center, Michigan State University, 15-17.

Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of retailing, 77*(2), 203-220.

Tauber, E. M. (1972). Why do people shop? *The Journal of Marketing*, 46-49.

Uncles, M. D., & Kwok, S. (2009). Patterns of store patronage in urban China. *Journal of Business Research, 62*(1), 68-81.

Van Kenhove, P., De Wulf, K., & Van Waterschoot, W. (1999). The impact of task definition on store-attribute saliences and store choice. *Journal of Retailing, 75*(1), 125-137.

Zameer, A., & Mukherjee, D. (2011). Food and grocery retail: patronage behavior of indian urban consumers. *South Asian Journal of Management, 18*(1), 119.

**ANEXOS**

**Tabla 3: Fiabilidad individual de los ítems, fiabilidad compuesta y validez convergente**

| **CONSTRUCTO** / ***Dimensión 1*** / *Dimensión 2* / Indicadores | **Cargas factoriales** | **Alfa de Cronbach** | **Rho de Henseler** | **Fiabilidad Compuesta** | **Varianza Extraída Media** |
|---|---|---|---|---|---|
| **VALOR PERCIBIDO TOTAL (VPT)** | | 0,920 | 0,927 | 0,945 | 0,811 |
| ***Valores Funcionales (VF)*** | 0,777 | 0,694 | 0,712 | 0,866 | 0,764 |
| *Ahorro* | 0,900 | 0,841 | 1,343 | 0,892 | 0,734 |
| ah1 | 0,958 | | | | |
| ah2 | 0,799 | | | | |
| ah3 | 0,805 | | | | |
| *Conveniencia* | 0,848 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| co3 | 1,000 | | | | |
| ***Valores Emocionales (VE)*** | 0,938 | 0,874 | 0,881 | 0,941 | 0,888 |
| *Emoción* | 0,936 | 0,841 | 0,858 | 0,903 | 0,757 |
| em1 | 0,859 | | | | |
| em2 | 0,896 | | | | |
| em3 | 0,855 | | | | |
| *Sentimientos* | 0,948 | 0,822 | 0,974 | 0,876 | 0,703 |
| se1 | 0,715 | | | | |
| se2 | 0,855 | | | | |
| se3 | 0,932 | | | | |
| ***Valores Sociales (VS)*** | 0,935 | 0,897 | 0,634 | 0,898 | 0,692 |
| *Status* | 0,861 | 0,870 | 0,965 | 0,906 | 0,707 |
| st1 | 0,790 | | | | |
| st2 | 0,901 | | | | |
| st3 | 0,779 | | | | |
| st4 | 0,886 | | | | |
| *Autoestima* | 0,905 | 0,724 | 0,765 | 0,877 | 0,781 |
| au1 | 0,848 | | | | |
| au3 | 0,917 | | | | |
| *Altruismo* | 0,903 | 0,798 | 0,840 | 0,877 | 0,704 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| al1 | 0,778 | | | | |
| al2 | 0,880 | | | | |
| al3 | 0,857 | | | | |
| *Socialización* | 0,625 | 0,754 | 2,599 | 0,849 | 0,743 |
| so2 | 0,710 | | | | |
| so3 | 0,990 | | | | |
| ***Valores Epistémicos (VEP)*** | 0,942 | 0,856 | 0,856 | 0,933 | 0,874 |
| *Entretenimiento* | 0,936 | 0,837 | 0,933 | 0,897 | 0,744 |
| en1 | 0,800 | | | | |
| en2 | 0,872 | | | | |
| en3 | 0,912 | | | | |
| *Exploración* | 0,934 | 0,770 | 0,770 | 0,867 | 0,685 |
| ex1 | 0,841 | | | | |
| ex2 | 0,830 | | | | |
| ex3 | 0,812 | | | | |
| **ELECCIÓN DE TIENDA (ET)** | | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| et | 1,000 | | | | |
| **FUTURA ELECCIÓN DE TIENDA (DC)** | | 0,892 | 0,896 | 0,933 | 0,822 |
| dc1 | 0,920 | | | | |
| dc2 | 0,906 | | | | |
| dc3 | 0,894 | | | | |
| **EXPERIENCIA DE COMPRA (EXP)** | | 0,919 | 0,921 | 0,934 | 0,639 |
| exp1 | 0,839 | | | | |
| exp2 | 0,740 | | | | |
| exp3 | 0,834 | | | | |
| exp4 | 0,793 | | | | |
| exp5 | 0,805 | | | | |
| exp6 | 0,818 | | | | |
| exp7 | 0,782 | | | | |
| exp8 | 0,780 | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **CIRCUNSTANCIA DE COMPRA (TSK)** | | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| tsk2 | 1,000 | | | | |
| **Variable Control: Imagen de la tienda (IM)** | | 0,873 | 0,878 | 0,902 | 0,569 |
| im1 | 0,754 | | | | |
| im2 | 0,759 | | | | |
| im3 | 0,780 | | | | |
| im4 | 0,667 | | | | |
| im6 | 0,706 | | | | |
| im7 | 0,785 | | | | |
| im8 | 0,820 | | | | |

# IMPORTANCIA DEL ASOCIACIONISMO PARA EL COMERCIO DE LAS CIUDADES: CASO DE LA RIOJA (ESPAÑA)

Yolanda Sierra Murillo, yolanda.sierra@unirioja.es, Universidad de La Rioja
Cristina Olarte Pascual, cristina.olarte@unirioja.es, Universidad de La Rioja
Alba García Milon, alba.garciam@alum.unirioja.es, Universidad de La Rioja
María Alesanco Llorente, maria.alesanco@unirioja.es, Universidad de La Rioja

**RESUMEN**: La globalización comercial ha derivado en centros de ciudades cada vez más iguales, con las mismas tiendas. El asociacionismo comercial supone una interesante vía para mejorar la competitividad del comercio independiente y con él la imagen y la vida de las ciudades. Por ello, el objetivo de este trabajo es estudiar el asociacionismo y su papel en el desarrollo del comercio independiente de ciudad. Para ello, se ha recogido información primaria a través de un cuestionario aplicado a los presidentes de las asociaciones comerciales de La Rioja. Los resultados muestran que la importancia percibida del asociacionismo por los presidentes es muy alta, que la implicación de los asociados es bastante baja (menos del 40% acuden a las reuniones) y que las principales ventajas percibidas de pertenecer a una asociación son: conseguir una imagen de marca de la asociación que beneficie a sus asociados, mejorar el poder de negociación frente a entidades financieras y proveedores y realizar acciones comerciales conjuntas.

**PALABRAS CLAVE**: Asociacionismo comercial, Comercio minorista, Centros comerciales, Distribución comercial.

**ABSTRACT**: The commercial activity constitutes one of the main foundations of the vitality of the cities. Therefore, the development of initiatives that promote this revitalization of the city and commerce requires a great collaboration between merchants and public and private institutions. The commercial association is an interesting way to improve the competitiveness of independent trade and with it the image and life of cities. The present paper studies the commercial associationism in the retail trade of La Rioja, with the objective of analyzing its characteristics and its role in the development of independent city trade. For this, primary information has been collected through a questionnaire applied personally to the presidents of the commercial associations of La Rioja. The main results show that the perceived importance of associationism by presidents is very high, that the involvement of members is quite low (less than 40% attend meetings) and that the main perceived advantages of belonging to an association are: a brand image of the association that benefits its associates, improve the bargaining power vis-à-vis financial entities and suppliers and carry out joint commercial actions.

**KEYWORDS**: Commercial associations, Retail, Shopping centers, Commercial distribution.

## 1. INTRODUCCIÓN

La distribución comercial se caracteriza por experimentar cambios constantes derivados, en gran medida, del desarrollo e incorporación de las nuevas tecnologías (e.g. De Juan Virigaray & Espinosa Segui, 2019; Mosquera et al., 2019, 2017, 2018 y 2016). Las grandes empresas de distribución comercial están desarrollando estrategias de omnicanalidad, es decir, estrategias que ponen al cliente en el centro de su gestión y tratan de conectar con él desde distintos canales/dispositivos integrados con el fin de proporcionarle una experiencia de compra única y sin fisuras (Juaneda-Ayensa, Mosquera, & Sierra Murillo 2016).

Por otra parte, continúa el avance de la globalización comercial. Los centros de las ciudades están cada vez más repletos de sucursales/franquicias de grandes empresas de distribución que alquilan/compran los mejores edificios y locales de las capitales más importantes del mundo (Huertas, 2011; Sierra-Murillo, et al., 2019). De este modo, es complicado diferenciar en qué centro de ciudad se encuentra un determinado consumidor.

Los centros de ciudad presentan similares imágenes, parecen clones (Zorrilla. 2016). En este entorno omnicanal y globalizado, el comercio tradicional del centro de las ciudades ha de afrontar todo tipo de retos para sobrevivir y mejorar su posición competitiva. Para ello, será necesario que el comercio de ciudad una sus fuerzas para alcanzar esos retos y, en este sentido, el asociacionismo se configura como una posible estrategia para competir en dicho entorno.

El asociacionismo comercial consiste en la agrupación de comerciantes minoristas que, a través de la unión de sus esfuerzos y recursos, trabajan por mejorar su gestión y organización en un ambiente caracterizado por su gran dinamismo. Además, el asociacionismo no solo afecta a sus asociados, sino que puede influir en el desarrollo de la ciudad en la que se ubica, creando una imagen de ciudad única frente al proceso de la clonación comercial urbana (Zorrilla, 2018).

Este estudio se propone analizar la importancia percibida del asociacionismo así como las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de pertenecer a una asociación.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 TENDENCIAS Y DESARROLLO DEL COMERCIO MINORISTA

Los minoristas deben adaptar de forma continuada sus estrategias de marketing al entorno actual, que cambia rápidamente y plantea muchos retos. Por lo tanto, tendrán que tener en cuenta los siguientes acontecimientos cuando planifiquen y ejecuten sus estrategias competitivas (Kotler & Armstrong, 2018).

1. Un gasto de consumo más reducido. Con la pasada crisis económica se produce una fuerte caída en el consumo y muchos comercios minoristas se vieron forzados a cerrar sus establecimientos y esta situación afectó más a las tiendas pequeñas (Sierra, Pelegrín, Olarte, & Medrano, 2019; Medrano, et al., 2016). La crisis provocó cambios en los patrones de los consumidores y estos cambios se seguirán sintiendo en el futuro (Medrano y Olarte-Pascual, 2016a y 2016b). Por un lado, hay minoristas que se benefician de las economías en recesión, es decir, aumentan sus ventas gracias a los buscadores de precios bajos. Por otro lado, para otros minoristas la reducción del gasto de consumo se traduce en pérdidas. Muchos de ellos quebraron y otros tuvieron que despedir a mucha gente. Por ello, ante las dificultades económicas, los minoristas deben tener mucho cuidado con las acciones que lleven a cabo ya que pueden dañar su imagen y posicionamiento.

2. Nuevas formas de distribución minorista: acortamiento de los ciclos de vida comerciales y convergencia. Cada día surgen nuevas formas de comercio minorista para satisfacer las nuevas necesidades que tienen los consumidores, pero el ciclo de vida de estos nuevos sistemas de distribución se está acortando. Por ello, una de las tendencias más populares es la venta online, que se puede realizar a través de páginas web o aplicaciones móviles. Sin embargo, también entran en juego las tiendas temporales (pop-up stores) que permiten promocionar sus marcas entre compradores estacionales, en lugares muy transitados y de poder adquisitivo alto.

Cada vez más, los distintos minoristas venden los mismos productos, al mismo precio, y a los mismos consumidores. Esta integración se le llama convergencia minorista y para los minoristas supone que la competencia es cada vez mayor y la diferenciación de sus productos frente a otros minoristas es más compleja.

3. El crecimiento de los megaminoristas. La llegada de los enormes minoristas, las grandes superficies especializadas, la creación de sistemas verticales de marketing y una sucesión de fusiones y adquisiciones han creado un núcleo de megaminoristas muy poderosos (Kotler & Armstrong, 2018). Gracias a sus sistemas de información superiores y a su mayor poder de compra, pueden ofrecer mejores elecciones de mercancías.

Además, los megaminoristas están cambiando el equilibrio de poder entre los minoristas y los fabricantes. Es decir, al controlar un enorme número de consumidores, les permite controlar las negociaciones con los fabricantes.

4. El crecimiento de la venta minorista online, a través de teléfonos móviles, y en medios sociales. La mayoría de las personas sigue acercándose a la tienda física a comprar el producto/servicio. Sin embargo, los consumidores tienen ahora una alta gama de alternativas, incluyendo la compra digital.

Por varios motivos, la venta online está creciendo espectacularmente. También influye en gran medida sobre la venta en tiendas físicas aunque es una arma de doble filo para ellas: les proporciona nuevos canales para atraer y vender; pero también deben hacerle frente a la competencia que viene de los vendedores online.

5. El comercio omnicanal. Con la llegada de internet se ha abierto un nuevo canal con un gran potencial. Los Smartphones o teléfonos inteligentes permiten utilizar internet desde cualquier lugar y en cualquier momento, incluso dentro de una tienda en la que se está realizando la compra. Es decir, un cliente puede utilizar distintos dispositivos para recoger información y para comprar. Puede combinarlos con la tienda física y hacer todo ello en el mismo proceso de compra. Esto significa que puede estar físicamente en una tienda recorriendo las estanterías y probando sus productos, al tiempo que consulta mediante su Smartphone otras opciones de compra, las características de los productos, o la comparación de precios (Aparicio & Zorrilla, 2015). La gestión omninanal supone una gestión sinérgica de los numerosos canales y puntos de contacto disponibles, dirigida a optimizar la experiencia del cliente en todos los canales y el rendimiento de la empresa (Juaneda, Mosquera, & Sierra, 2016).

La respuesta de las empresas ante este tipo de cliente, es la combinación de todos los canales y su sincronización con el fin de facilitar la interacción del cliente con las marcas y permitirle tener una experiencia de compra única y sin fisuras (Viguera, 2017).

6. Importancia creciente de la tecnología en el punto de venta del minorista. Las tecnologías minoristas están adquiriendo una importancia importante como herramientas competitivas. Algunos minoristas utilizan avanzados programas informáticos para perfeccionar las previsiones de venta o controlar costes, entre otras mejoras.

Muchos de ellos, ante los cambios en el comportamiento y las expectativas del consumidor, están agrupando el mundo digital con el mundo físico para crear entornos de venta experimentales y, de este modo, que se ajusten a la nueva era. Las expectativas del consumidor son un factor clave en el desarrollo del comericio (Pelegrín-Borondo, et al. 2016).

7. La ecología en la venta minorista. Los comerciantes minoristas actuales están adoptando medidas sostenibles para mejorar o reducir el impacto en el medio ambiente. Están haciendo que sus tiendas sean más ecológicas, promoviendo productos más sostenibles, fomentando que los clientes sean más responsables a través de distintos programas, y trabajando con sus socios del canal para reducir el impacto ambiental.

8. Expansión global de los grandes minoristas. Los minoristas con un fuerte posicionamiento se están expandiendo cada vez más a otros países. Muchos de ellos se expanden para escapar de los mercados nacionales saturados.

## 2.2 FACTORES QUE DINAMIZAN LA OFERTA EN LAS TIENDAS FÍSICAS

La democratización de internet y el incremento de la venta online provocaron previsiones catastróficas para el futuro de las tiendas físicas. No obstante y desde otras perspectivas, la tienda física se configura como un canal de distribución complementario a los canales online. Así, Gilsanz (2015) identifica una serie de factores que ponen en valor a las tiendas físicas y que animan a desarrollar comercios preocupados en conectar con sus clientes en el mundo físico, integrando el offline y el online en la medida de lo posible.

1. Experiencia en el punto de venta. Cuando se quiere comprar algo a través de internet, se suele ir de página en página. Esto puede resultar muy atractivo, permitiendo avanzar al ritmo que se quiera. Pero el hecho de ir de compras a los establecimientos físicos también puede ser atractivo. En ambos casos, el cliente puede participar de forma activa en el proceso de compra.

2. Comercios innovadores del lugar. Existen comercios que permiten diferenciar una ciudad de otra. Es decir, conseguir que una ciudad sea única. Y se puede hacer a través de la combinación de marcas o enseñas que se encuentren en todas las ciudades con negocios particulares y muy peculiares de la ciudad.

3. Compra por localización. La tasa de conectividad a internet de los hogares y empresas, o el nivel de envejecimiento de la población son factores que influyen en el comportamiento de compra del consumidor. Es decir, los consumidores pueden desplazarse para realizar las compras, comprar cerca de casa o conectarse desde casa o trabajo para completar una transacción.

4. Las compras físicas y virtuales no están reñidas. La combinación entre los entornos offline y online se ven presentes durante los procesos de compra, por ello, es habitual que los consumidores practiquen showrooming (buscar información offline y comprar online) y webrooming (buscar online y comprar offline).

5. Placer vs conveniencia, ocio vs funcional. El consumidor puede elegir realizar sus compras en los establecimientos físicos o a través de internet en función del tipo de producto/servicio que quiera obtener, o incluso también del formato comercial. Es decir, que a la hora de adquirir un producto puede hacerlo aprovechando las compras que estén dentro de su rutina diaria para conseguirlo.

6. Principio de complementariedad. Como se ha dicho anteriormente, este principio afirma que los establecimientos que ofrecen productos diferentes que entran en el mismo proceso de compra de los consumidores conseguirán más ventas al localizarse unos cerca de otros.

7. Los centros comerciales abiertos: gestionando los centros urbanos como si fueran centros comerciales. Como se ha comentado en el apartado anterior, el modelo de centro comercial abierto hace referencia a la planificación y gestión de los espacios urbanos y comerciales, con una imagen y estrategia propia.

8. Inseguridad, desconfianza, menor sensación de control y necesidad de ver, tocar y probar. Los principales problemas de un negocio online son la negatividad a dar datos financieros y la desconfianza que existe con los datos personales. Es decir, está relacionado con la seguridad y la privacidad. Por ello, la nueva Ley 3/2014 de protección al consumidor y al usuario pretende dotar de mayor seguridad, garantías y confianza al comprador online. Por otro lado, el consumo online de productos físicos es inferior a la de otras categorías de bienes menos tangibles (Gilsanz, 2015). Esto significa que existe una necesidad de ver y tocar físicamente los productos.

## 2.3. ASOCIACIONISMO COMERCIAL URBANO

Prieto (2013) indica que el asociacionismo es un movimiento que nace con el ser humano desde tiempos remotos, como una forma de huir del aislamiento. Afirma que el ser humano es un animal social que busca agruparse, ya sea en tribus, clanes o pueblos. Esto le ha permitido evolucionar y desarrollarse hasta el día de hoy, llegando a los segmentos profesionales. El asociacionismo eclosiona a mediados del siglo XIX con la aparición de los gremios, los cuales buscan agruparse por oficios con el fin de buscar mejores condiciones laborales frente a sus clientes y proveedores (Prieto, 2013). En aquellos tiempos, los gremios buscaban fijar los precios de mercado, lo que actualmente es algo impensable.

No obstante, dada la fuerte competencia existente en la actualidad, es necesario potenciar el asociacionismo en todos los sectores con el fin de fomentar la unión, la ejecución de acciones conjuntas y la relación con las administraciones públicas. Además, aumenta las posibilidades para competir sin perjudicar la empresa como tal, y además, evita los planteamientos individualistas (Prieto, 2013).

Por ello, el asociacionismo se puede considerar más que una herramienta de defensa, es decir, como una herramienta con la cual se puede alcanzar un mejor resultado ante el entorno dinámico y variable que experimentan las ciudades.

Es evidente que el propio sector comercial debe ser partícipe y su labor no puede ser individual, sino que se debe actuar conjuntamente para poder alcanzar los objetivos comunes. Por lo tanto, se hace imprescindible la existencia de una representación genérica que englobe a los comerciantes: una asociación comercial. Ejemplos de asociaciones pueden ser Asociación de Comerciantes del Casco Viejo de Bilbao (2019), Asociación Española de Centros Comerciales (AECC) (2019) o Asociación Nacional de Centrales de Compra y Servicios (2014).

Sin embargo, la necesidad de crear una asociación comercial no se encuentra lo suficientemente valorada en el sector, por lo que pierde representatividad. Es posible que parte del problema venga de la propia estructura interna de la asociación, o de la mentalidad de algunos comerciantes asociados. Por ello, es preciso cuestionarse el propio modelo y apelar a la creatividad para proponer soluciones efectivas (Mediano, Tamayo, y Tejada, 2006). La relación existente entre comercio y ciudad viene desde el nacimiento de las propias ciudades, ya que en la mayoría de las ocasiones se considera que es precisamente esta actividad la causante de las bases económicas que justifican su origen (Mediano, Tamayo, & Tejada, 2006). Sin embargo, es necesario tener en cuenta la relación que existe entre la actividad comercial y la vida social de la ciudad,

puesto que el comercio tradicional puede definir el modo de ser las ciudades (Mediano, Tamayo, & Tejada, 2006).

De acuerdo con O' Callahan y O' Riordan (2003), a pesar de esta importante relación, el desarrollo comercial que han tenido las ciudades en los últimos años se ha caracterizado por la descentralización de las ciudades hacia la periferia, provocado en gran medida por la ubicación de los centros comerciales. Esto ha perjudicado principalmente al comercio minorista tradicional.

Además, muchas ciudades han ido perdiendo el atractivo global, y en concreto el comercial. Por ello, a día de hoy, las instituciones públicas de las ciudades europeas están tratando de facilitar el desarrollo del comercio tradicional, fomentando la defensa del comercio urbano (Zorrilla & Elizagarate, 2004). De la misma manera, los poderes públicos requieren de la colaboración de los propios implicados: el sector comercial urbano, con el fin de llevar todas las iniciativas posibles para el impulso del comercio y de la ciudad.

Debido a la importancia que tiene la actividad comercial como indicador clave para definir la vitalidad y la rentabilidad de una ciudad (Ravenscroft, 2000), el hecho de que aumenten las tasas de asociacionismo de los comerciantes puede ser uno de los factores que ayude a implicar a los comerciantes en la gestión del centro de las ciudades. Y este hecho mejora notablemente la vida del centro de la ciudad, gracias al aumento de locales de ocio y restauración que aparecen en las zonas comerciales y a la revitalización de las ciudades.

### 2.3.2 Ventajas e inconvenientes de pertenecer a una asociación

El pequeño comercio ha experimentado un proceso de transformación muy difícil en el que muchos comerciantes se han visto forzados a cerrar sus establecimientos (Zorrilla & Charterina, 2004). Sin embargo, uno de los valores que puede transmitir el pequeño comercio es la importancia de la tradición y la vivencia de una experiencia única que va más allá de la compra de un producto.

En los últimos años, las asociaciones de comerciantes han ido cobrando fuerza porque se han dado cuenta que las ventajas que supone agruparse son importantes. Estiman como un plus el valor que aporta la colectividad y la unión para llevar a cabo iniciativas beneficiosas para el conjunto de asociados que forman la asociación.

En el Tabla 1 se presenta una serie de ventajas que buscan los comerciantes a la hora de unirse a una asociación, según diversos autores.

## 3. APLICACIÓN EMPÍRICA

### 3.1 METODOLOGÍA

El comercio tradicional es un sector fundamental por el empleo que genera y por su contribución a mantener viva la ciudad. De acuerdo con Sierra, Pelegrín, Olarte, Medrano (2019), los establecimientos minoristas siguen atrayendo el interés de la administración pública. Ello ha suscitado actuaciones y proyectos que tratan fortalecer, reactivar el comercio minorista tradicional y fomentar el poder atracción de los centros urbanos.

El fenómeno del asociacionismo emerge como herramienta para orientar los negocios de los minoristas frente los continuos cambios del entorno y para actuar de nexo de unión entre comerciantes con el fin de buscar soluciones y ejecutar acciones conjuntas. En el presente estudio se ha planteado como objetivo general analizar su papel en el desarrollo del comercio urbano.

De este objetivo general se derivan los siguientes objetivos más específicos:

1. Analizar las características de las asociaciones comerciales;
2. Detectar la importancia percibida del asociacionismo comercial;
3. Analizar el entorno externo e interno de las asociaciones a través del análisis DAFO;
4. Analizar las ventajas de pertenecer a una asociación comercial.

Para dar respuesta a los objetivos se ha recogido información primaria a través de un cuestionario estructurado aplicado de forma personal a los presidentes de las veinticinco asociaciones comerciales zonales de La Rioja (Tabla 2).

Tabla 1: Ventajas de pertenecer a una asociación

| Fuente | VENTAJAS |
|---|---|
| **Prieto (2013)** | - **Ventajas económicas:** realización de cursos de formación, convenios con entidades financieras, proyectos beneficiosos para el conjunto de asociados, alianzas con otras empresas.<br>- **Ventajas humanas:** evitar situaciones de aislamiento, compartir problemas y experiencias, aprendizaje de errores propios y comunes.<br>- **Ventajas comerciales:** realización de acciones comerciales conjuntas, contacto con posibles clientes y proveedores.<br>- **Contacto con la realidad empresarial:** asesoramiento general, búsqueda de financiación, análisis del sector (amenazas y oportunidades). |
| **Castillo (2014)** | - **Mayor poder de negociación:** ya sea con las instuciones públicas como con los proveedores<br>- **Compartir conocimientos:** en grupo, surgen mejores ideas, además, es posible que surjan sinergias o colaboraciones entre distintos sectores.<br>- **Minimización de costes:** se pueden compartir gastos e inversiones como la iluminación de Navidad, cursos de formación o sistemas de fidelización.<br>- **Creación de imagen de marca:** poseer una imagen de marca de la ciudad o barrio beneficia a la asociación, para que el consumidor conozca los valores de la asociación y se interese por conocer cada comercio. |
| **Nicuesa (2016)** | - Realizar acciones comerciales.<br>- Promover la cultura del comercio de barrio.<br>- Cursos de formación.<br>- Mayor visibilidad de iniciativas conjuntas.<br>- Mayor plataforma de comunicación y mejores recursos. |
| **Álvarez (2019)** | - **Aprendizaje:** todo empresario tiene algo que aportar a la asociación a la que pertenece ya que se comparten preocupaciones e intereses similares.<br>- **Formación:** hace referencia directamente a las estrategias, seminarios y cursos que se realizan desde la propia asociación, y a los conocimientos impartidos y recibidos por parte de los trabajadores de la misma.<br>- **Colaboración:** deben desarrollarse proyectos o trabajos conjuntos que surjan entre los asociados.<br>- **Networking:** hace referencia a reuniones entre empresarios a través de algún evento promocionado donde interactúan entre ellos, comparten ideas, intereses, e incluso pueden surgir nuevas propuestas.<br>- **Promoción:** una asociación al reunir un grupo de asociados también aúnan recursos, ideas y proyectos que pueden servir para promocionar y publicitar los intereses comunes.<br>- **Fiabilidad:** el hecho de pertenecer a una asociación supone aumentar el grado de fiabilidad para algunos clientes ya que se tiende a presuponer una mayor seriedad a una empresa si forma parte de una asociación concreta.<br>- **Resolución:** ante problemas comunes, la asociación puede resolverlos aunando fuerzas para que la resolución se haga de la forma más simple.<br>- **Apoyo:** ante problemas más concretos, la asociación puede prestar un mayor apoyo al asociado que se encuentre en una mala situación.<br>- **Convenios:** es un aspecto muy útil a la hora de generar convenios con las instituciones públicas y privadas.<br>- **Información:** es un factor primordial para cualquier asociación, ya que ellas mismas proporcionan información constante con el fin de mantener alerta a los asociados sobre nuevas ideas, innovaciones, proyectos, etc. |

Nota: Las asociaciones comerciales pueden ser zonales o gremiales. De acuerdo con Zorrilla y Charterina (2004) es evidente que el asociacionismo comercial zonal se convierte en una necesidad para el pequeño comercio si el objetivo es aumentar la competitividad del comercio urbano y generar una mayor atracción. Diversos estudios se han centrado en los factores de atacción de los centros comerciales (e.g. Calvo Porral y Calvo Dopico, 2013; Munueray Cuesta, 2006; Frasquet y Vallet, 2001).

Tabla 2: Ficha técnica del estudio

| | |
|---|---|
| **Universo** | **Asociaciones comerciales de La Rioja**<br>**Asociaciones de Logroño: Unión De Asociaciones De Comerciantes De La Rioja; Asociación IX Centenario; Asociación Galdós XXI Zona Comercial; Asociación De Comerciantes Centro Comercial Abierto Jorge Vigón; Asociación Zona Peatonal Paseo De Las Cien Tiendas; Asociación De Comerciantes Logroño Centro Comercial; Asociación Lucronio-Unión De Comerciantes (Luc); Asociación De Comerciantes Mercado San Blas De Logroño; Asociación De Comerciantes Plaza Del Mercado; Asociación De Comerciantes Vara De Rey y Adyacentes (Acovara); Zoco (Zona Oeste Comercial); Unión De Mercados; Arbacares (Asociación De Hostelería Y Restauración De La Rioja); Asociación Hostelera La Laurel; Asociación De La Zona De La Calle San Juan; Asociación La Gran Manzana; Asociación Vitoria Comercial.**<br>**Resto de municipios de La Rioja: Asociación De Comerciantes De Alfaro (Adeca); Asociación De Comerciantes Arnedo y Comarca (Acac); Asociación De Comerciantes Calahorra Ciudad Comercial; Asociación De Comerciantes Calle Araciel (Nájera); Asociación De Comerciales e Industriales Valle Del Oja (Acioja) (Santo Domingo De La Calzada); Mercanayara (Nájera); Asociación De Bares De Copas De Haro (Abacoh).** |
| **Ámbito geográfico** | La Rioja (España) |
| **Método de recogida de información** | Encuesta personal estructurada con preguntas abiertas |
| **Tamaño muestral** | 17 asociaciones comerciales de La Rioja que representan el 70,8 % del total (12 de Logroño y 5 del resto de municipios de La Rioja) |
| **Periodo de recogida de información** | 10 de junio al 19 de junio de 2019 |

## 3.2 RESULTADOS

### 3.2.1 Características de las asociaciones comerciales

Tabla 3: Características de las asociaciones comerciales de La Rioja

| Año de constitución | Número de socios en el año de constitución | Número de socios en la actualidad | Cuota anual | Año que comienza el presidente en el sector comercial | Año que abrió el presidente su primer comercio |
|---|---|---|---|---|---|
| 1995 | 50 | 93 | 100€ | 2003 | Ninguno |
| 1995 | 28 | 12 | 50€ | 1988 | 1988 |
| 1981 | 70 | 65 | 60€ | 1979 | 1983 |
| 1993 | 20 | 120 | 150€ | 1996 | 1996 |
| 2000 | 60 | 110 | 120€ | 1996 | 2008 |
| 2008 | 30 | 34 | Variable | 1993 | 1993 |
| 2007 | 48 | 69 | 100€ | 1987 | 1988 |
| 1995 | 14 | 3 | Variable | 1978 | 1978 |
| 2006 | 35 | 28 | 180€ | 2003 | 2003 |
| 1988 | 17 | 120 | 90€ | 2006 | 2006 |
| 2014 | 12 | 80 | Variable | 1990 | 1990 |
| 1993 | 30 | 30 | 250€ | 1993 | 1993 |
| 1983 | 60 | 33 | 120€ | 1973 | 1998 |
| 2005 | 41 | 6 | Variable | 1981 | 1981 |
| 1981 | ND | ND | 145€ | 1985 | 1985 |
| 2012 | 80 | 700 | Gratuita | 1967 | 1978 |
| 1980 | ND | Crecimiento positivo | 20€ | No responde | 1923 |

Nota: Datos no disponibles: ND.

Las principales características de las asociaciones:

- Se observa que la mayoría de los presidentes de las asociaciones comienzan su actividad comercial en el mismo año que abren su primer comercio. Como casos particulares figuran: (1) dos asociaciones con presidentes que trabajaron primero unos años en el sector comercial y luego abrieron su comercio independiente; (2) una asociación con un presidente que no ha tenido negocio propio y que lleva trabajando en el sector comercial 16 años realizando las tareas de gestión de la asociación;
- Existe una asociación cuyo número de socios asciende a tres. Su presidente y sus asociados tienen una edad elevada y sus jubilaciones están próximas, lo que afecta al nivel de actividad de la asociación;
- Todos los presidentes de las asociaciones encuestados tienen una experiencia en el sector comercial de más de diez años, permitiéndoles tener una alta profesionalidad y capacitación hacia el cliente y un amplio conocimiento del producto.

Respecto a la presencia digital de las asociaciones, es evidente que disponer de web propia permite una mayor visibilidad de la asociación y accesibilidad a ella en cualquier momento. Las redes sociales se han hecho un hueco en la vida de casi todas las personas del mundo y tienen un gran peso en la rutina de los consumidores. Del mismo modo, las empresas también utilizan las redes sociales para interactuar con sus clientes actuales y potenciales; las redes sociales permiten compartir la visión de la empresa, segmentar su público objetivo, conocer mejor a cada uno de sus clientes, informarles en tiempo real, personalizar los mensajes, vender a través de estos canales, entre otras posibilidades (Station, 2017).

Dada la importancia creciente de la tecnología en los comercios minoristas, se les ha preguntado a los presidentes de las asociaciones sobre su disposición de página web y su presencia en las redes sociales. En el Figura 1 se muestran los resultados obtenidos.

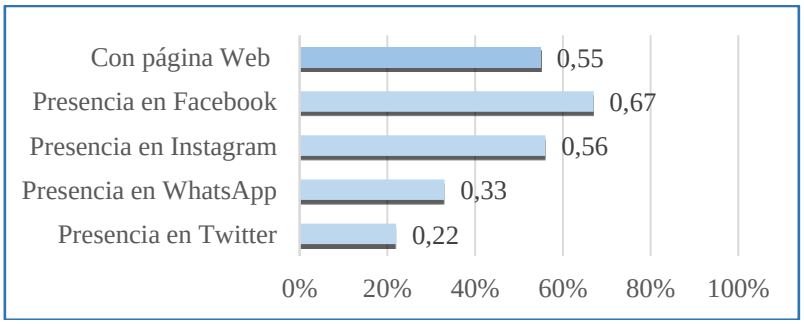



Figura 1: Porcentaje de asociaciones con página Web y presentes en Redes Sociales

Se puede observar que aproximadamente la mitad de las asociaciones no disponen de página Web y que la red social Facebook (67%) es la que más se utiliza, seguida de Instagram (56%). Según Alexa.com (2019), Facebook ocupa el tercer lugar de los sitios web más visitados.

### 3.2.2 Importancia percibida del asociacionismo comercial en La Rioja

Se ha preguntado a los presidentes de las asociaciones por el asociacionismo y su importancia en Logroño/La Rioja, con una perspectiva de presente y de futuro de las propias asociaciones. Las respuestas (Tabla 4) muestran unos valores muy altos, superiores a 9, y muy homogéneos. Es decir, los presidentes de las asociaciones consideran el asociacionismo como un elemento de gran relevancia para el pequeño comercio en la actualidad y, aún más, para el futuro.

Tabla 4: Importancia percibida del asociacionismo comercial en La Rioja

| | *Valoración media (Escala de 0 a 10)* | *Coeficiente de variación %* |
|---|---|---|
| Importancia del asociacionismo para los comerciantes | 9,4 | 7,25 |
| Importancia del asociacionismo en el futuro | 9,7 | 4,88 |

### 3.2.3 Evolución de los socios en las asociaciones

El Tabla 5 muestra la evolución del número de socios de 15 de las 17 asociaciones pues para dos de ellas no se dispone de información. Se obtiene que en seis de ellas (40%), el número de socios disminuye por las siguientes razones argumentadas:

- Cierre de comercios y jubilaciones;
- Cierre de comercios debido a la crisis.

En el resto de las asociaciones (60%), el número de socios aumenta, destacando una de ellas que pasa de 80 a 700 socios. Las razones argumentadas de esta evolución han sido:

- Nuevos emprendedores;
- Incremento de comercios;
- Por los buenos resultados de los años anteriores;
- El crecimiento se ha producido sobre todo en el último año, por el cambio de gerencia.

Tabla 5:¿En los últimos cinco años el Número de socios ha crecido?

| Número de socios año de constitución | Número de socios en la actualidad | Incremento número socios | Incremento socios en % |
|---|---|---|---|
| 50 | 93 | 43 | 86 |
| 28 | 12 | -16 | -57 |
| 70 | 65 | -5 | -7 |
| 20 | 120 | 100 | 500 |
| 60 | 110 | 50 | 83 |
| 30 | 34 | 4 | 13 |
| 48 | 69 | 21 | 44 |
| 14 | 3 | -11 | -79 |
| 35 | 28 | -7 | -20 |
| 17 | 120 | 103 | 606 |
| 12 | 80 | 68 | 567 |
| 30 | 30 | 0 | 0 |
| 60 | 33 | -27 | -45 |
| 41 | 6 | -35 | -85 |
| 80 | 700 | 620 | 775 |

### 3.2.4 Participación de los socios en la asociación

Como se puede observar en el Tabla 6, las Juntas Directivas se reúnen una vez al mes por término medio, si bien el número de reuniones es muy dispar entre las asociaciones: hay 6 asociaciones con muy poca actividad que dicen no considerar necesario más reuniones de las debidas.

Por otro lado y al analizar el porcentaje de miembros que suelen acudir a todas esas reuniones, se observa que el porcentaje medio está por debajo del 30% y también con una gran dispersión: seis de las asociaciones están por debajo del 20%, mientras que tres se sitúan por encima del 75%. Es decir, más de la mitad de las asociaciones tienen un porcentaje de asistencia inferior al 25%. Esto genera descontento en el interior de las asociaciones y demuestra la pasividad de los asociados.

Tabla 6: Número de reuniones de las asociaciones y participación

| Asociación | Número de veces que se reúne al año la Junta Directiva | Número de veces que se reúne al año todos los socios | Porcentaje de socios que suele acudir a las reuniones |
|---|---|---|---|
| **Mínimo** | 1 | 1 | 5% |
| **Máximo** | 52 | 1 | 100% |
| **Moda** | 12 | 1 | 20% |
| **Mediana** | 12 | 1 | 20% |
| **Media** | 14 | 1 | 27% |
| **Coef. variación** | 117% | | 98% |

Por último, la gran mayoría de las asociaciones tienen una reunión anual con todos los socios, sólo una se reúne dos veces al año.

### 3.2.5 Implicación de los asociados con su asociación

En el tabla 7 se observa que todas las Juntas Directivas de las asociaciones tienen una implicación muy alta con su asociación (por encima del ocho). Muy distinta resulta la valoración de la implicación de los socios con su asociación: su media que no alcanza el aprobado, 4,9, resulta coherente con la reducida asistencia de los asociados a las reuniones de la asociación.

Tabla 7: Implicación de los socios con su asociación

| Asociación | Implicación de la Junta Directiva con su asociación | Implicación de todos los socios con su asociación |
|---|---|---|
| Valoración media | 8,3 | 4,9 |
| Coeficiente de variación | 19% | 65% |

Las llamadas telefónicas como los mensajes de la aplicación WhatsApp son los medios de comunicación más utilizados (en el 78% de las asociaciones). El siguiente más utilizado es el correo electrónico (67%). Y después, con menor uso están las redes sociales y el empleo de otros medios de comunicación: uso de la aplicación del ayuntamiento, circulares informativos, y personalmente.

### 3.2.6 Análisis de los servicios proporcionados por las asociaciones

Se puede observar en la Figura 2 que los servicios que más suministran las asociaciones comerciales son los sorteos y las promociones conjuntas, la gestión de servicios comunes, y los convenios de colaboración con otras entidades públicas y/o privadas.

Por otro lado, los servicios menos suministrados por las asociaciones han sido: la seguridad, la limpieza de la zona comercial, el asesoramiento comercial particular. En cuanto a los dos primeros, los presidentes consideran que forma parte de los servicios que da el ayuntamiento a los ciudadanos. Solamente tres asociaciones proporcionan asesoramiento comercial particular.

Cabe destacar que el servicio que no proporcionan prácticamente ninguna asociación es el de parking a clientes, lo que perjudica al comercio de las zonas comerciales. Esto contrasta con la facilidad de aparcamiento de los centros comerciales.

Algunos de los presidentes han añadido otros servicios ofrecidos por sus asociaciones: música ambiental fuera de los establecimientos con el fin de ambientar la zona comercial, cursos para camareros y convenios con empresas de trabajo temporal.

### 3.2.7 Análisis del entorno externo e interno de las asociaciones a través del análisis DAFO

A partir del trabajo de Lafuente (2019) y de la documentación del “Plan de Competitividad del Comercio Riojano” se han elaborado unas listas de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades relacionadas con la situación interna y externa del comercio en La Rioja y se ha pedido a los presidentes su valoración.

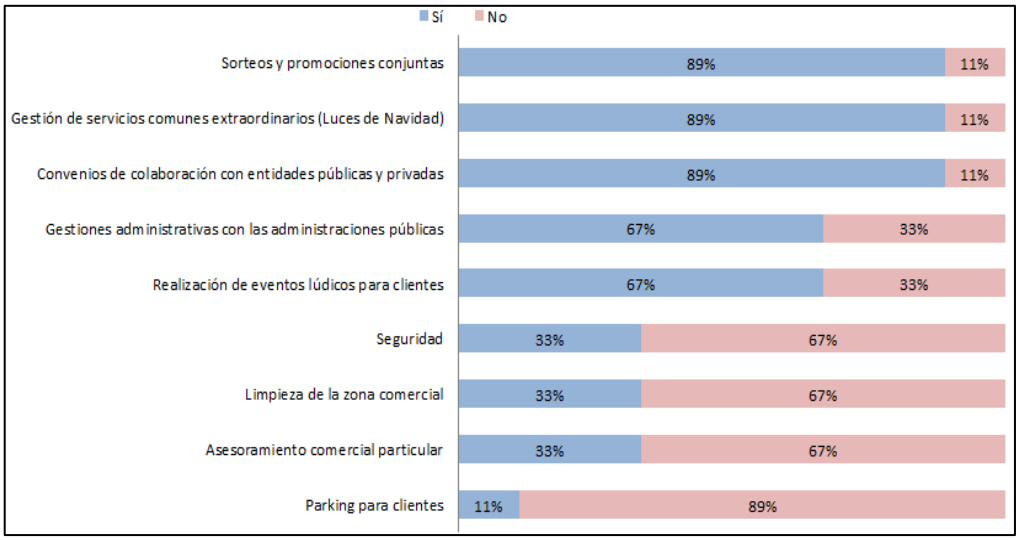


Figura 2: Servicios que proporciona la asociación

*Fortalezas*

En general, los puntos fuertes mostrados tienen unos valores muy altos, es decir, los presidentes están de acuerdo en que las características descritas son unas fortalezas de la asociación y sus asociados.

Cabe destacar algunos puntos fuera de lo común, por ejemplo: la "programación de ferias y promociones conjuntas", que no está bien valorada por tres presidentes porque consideran que la pasividad y la falta de implicación por parte de los comerciantes imposibilita la buena realización de promociones conjuntas.

Los "comercios de barrio que atienden zonas específicas" tiene una baja valoración por dos presidentes, ya que piensan que la asociación de por sí ya atiende a una zona específica.

Con las "propuestas y organización de actividades comerciales innovadoras" ocurre lo mismo que con el primer punto: falta de participación en la organización de actividades comerciales.

Otros puntos fuertes que han considerado importantes algunos presidentes, además de los ya expuestos son los siguientes: la fuerza hacia los patrocinadores, establecimientos dirigidos por sus propietarios y, en el caso de la asociación zona la San Juan, la concentración de sus esfuerzos en la gastronomía, el vino y la cultura, tres pilares fundamentales en La Rioja.

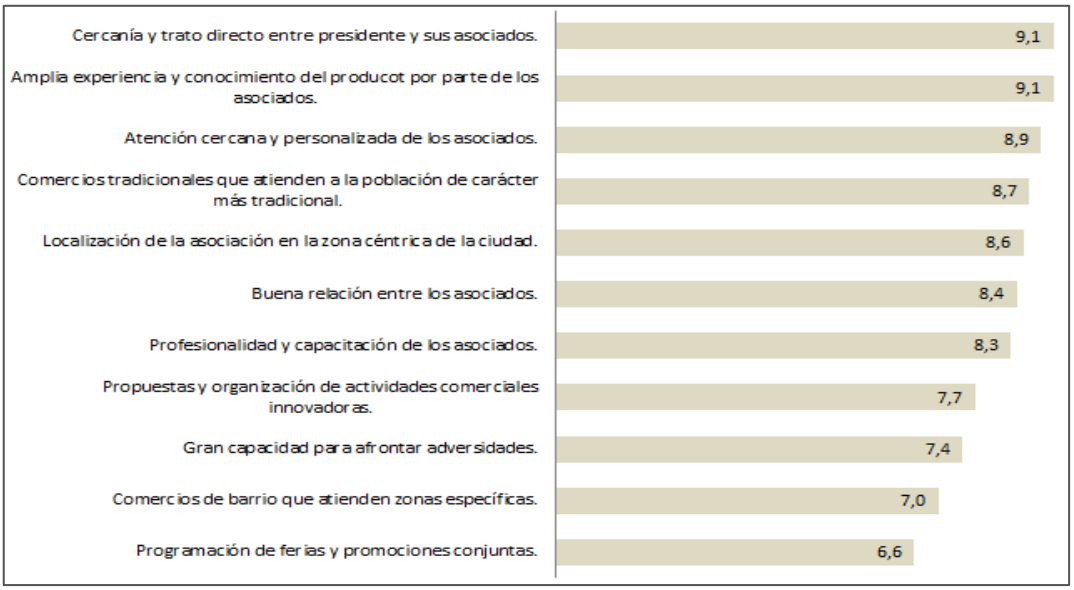


Figura 3: Valoración media de los puntos fuertes (escala de 0 a 10)

*Debilidades*

En general, los presidentes están de acuerdo en que las características descritas son unas debilidades a tener en cuenta en una asociación. No obstante, hay debilidades que están valoradas a la baja. Esto quiere decir que hay puntos débiles que no se dan o que se dan con muy poca frecuencia en alguna asociación. Por ejemplo:
la "participación escasa de los asociados en campañas de promoción" es una debilidad que no se da en algunas asociacione ya que tienen pocos asociados lo que permite que la participación sea alta. La "desigualdad entre comerciantes" es una de las debilidades que menos acuerdo ha recogido. La valoración de tres asociaciones ha sido inferior a 3, es decir, esta debilidad no se considera importante por lo que los presidentes creen que no existe desigualdad entre comerciantes.

Además, cabe destacar otros puntos débiles que han añadido algunos presidentes, como por ejemplo: la elevada edad de los propios comerciantes y la pasividad de los asociados.

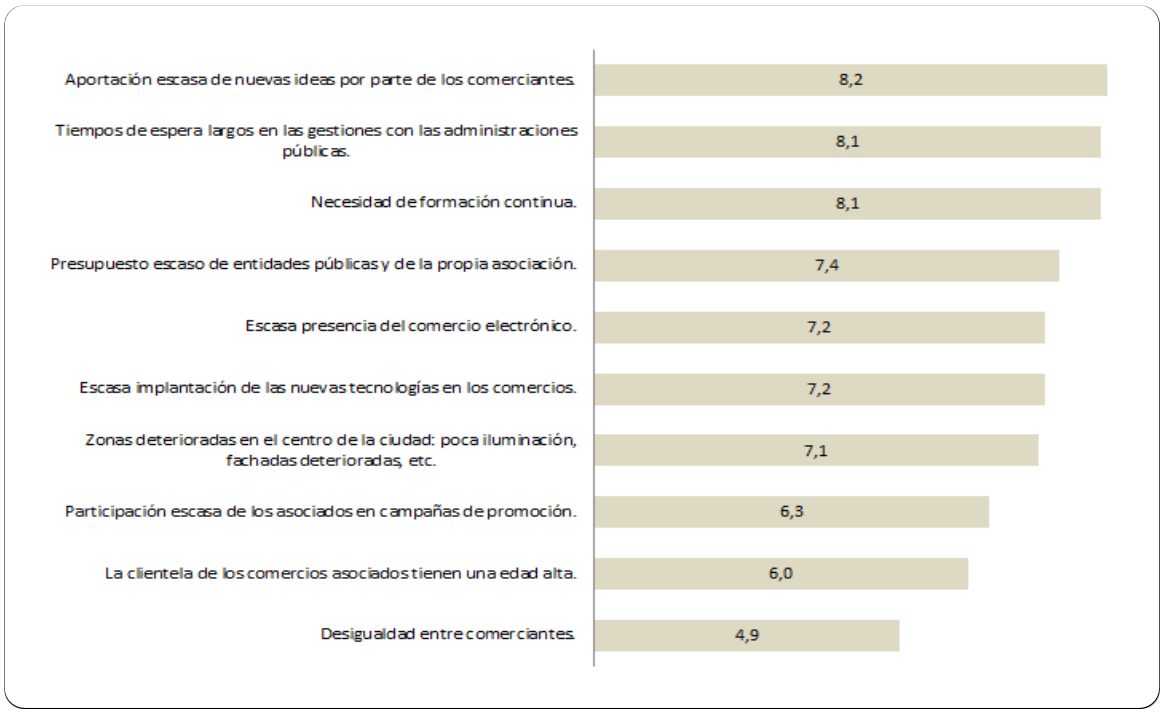


Figura 4: Valoración media de los puntos débiles (escala de 0 a 10)

*Amenazas*

Al igual que en los casos anteriores, hay que destacar que aparecen amenazas valoradas con una puntuación baja, lo que viene a decir que los presidentes consideran estas características como poco amenazantes. Por ejemplo: "pequeños supermercados dentro de la ciudad" es el punto que peores valoraciones ha tenido por parte de cuatro asociaciones. Esto puede venir dado por la creencia de que estos supermercados tengan la función de aumentar el tránsito de personas en las zonas comerciales.

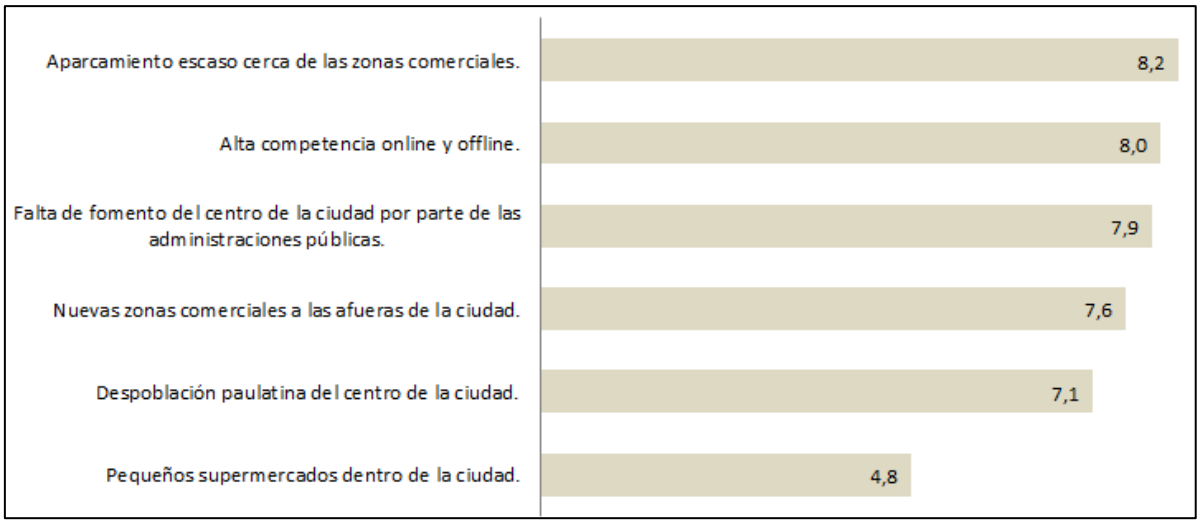


Figura 5: Valoración media de las amenazas (escala de 0 a 10)

Las "nuevas zonas comerciales a las afueras de la ciudad" no es considerado como una gran amenaza para dos asociaciones, las cuales la puntúan con un 4 y un 0. Esto puede explicarse por la ausencia de formatos comerciales, como los centros comerciales, a las afueras del lugar donde reside la asociación en cuestión.
También, se ha recogido otras sugerencias de los presidentes como por ejemplo: el efecto muralla, que consiste en la colocación de medianas y grandes superficies en las afueras de la ciudad que hacen que la gente que viene de fuera no entre a la ciudad; la influencia comercial de grandes ciudades y centros comerciales, y todo tipo de actividades fuera del centro de la ciudad.

*Oportunidades*

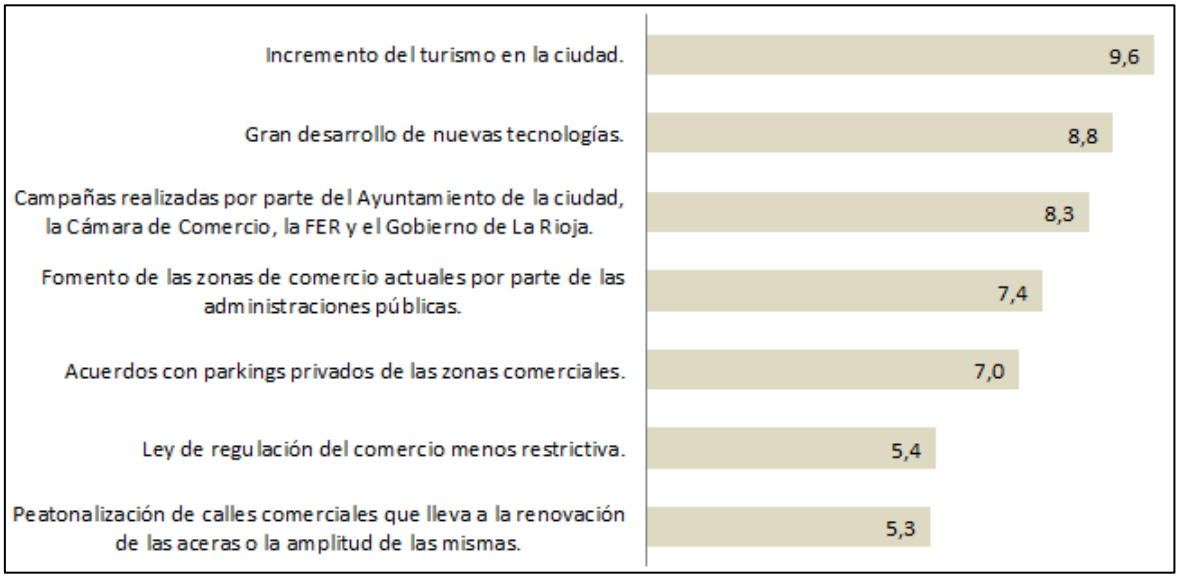


Figura 6: Valoración media de las oportunidades (escala de 0 a 10)

Se encuentran oportunidades con poca valoración. Esto es, que las oportunidades no son muy buenas. Algunas de ellas son: "peatonalización de calles comerciales que lleva a la renovación de las aceras o la amplitud de las mismas" presenta un debate entre los que valoran alto y los que valoran bajo. Algunas asociaciones valoran poco esta oportunidad porque ven la peatonalización de las calles como un cementerio de comerciales cerrados, es decir, esta oportunidad lleva al cierre de calles y a la imposibilidad del paso de clientes potenciales a las tiendas comerciales. Y cuando finaliza la peatonalización, muchos comercios ya han cerrado. Por otra parte, los que valoran alto, ven todo lo contrario, en que esto favorece el paso de personas por la zona donde se sitúan los comercios.

La "ley de regulación del comercio menos restrictiva" es una oportunidad mal vista por algunos presidentes porque afirman que dicha ley se ha vuelto más limitada.

Dentro de este apartado, también han surgido propuestas por parte de algunos presidentes de varias oportunidades que pueden ser aprovechadas. Algunas de ellos son: todo tipo de actividades culturales realizadas por otras entidades, dar a conocer el pueblo o ciudad haciendo publicidad y mostrándolo en los medios locales, el uso de políticas de crecimiento de la población y ayuda en el departamento I+D+i del pequeño comercio.

### 3.2.8 Ventajas de pertenecer a una asociación

Cuando un comerciante se plantea formar parte de una asociación, ha de pensar en las posibles ventajas que podría obtener de ella. Independientemente de los posibles beneficios que pueda ofrecer cada una de las asociaciones en particular, lo cierto es que existen muchas ventajas que pueden ser útiles a cualquier comerciante. Por eso mismo, si un comerciante tiene pensado unirse a alguna asociación, ha de tener en cuenta que las asociaciones están pensadas siempre para sumar y para remar en la misma dirección, es decir, hacia un objetivo claro y alcanzable.

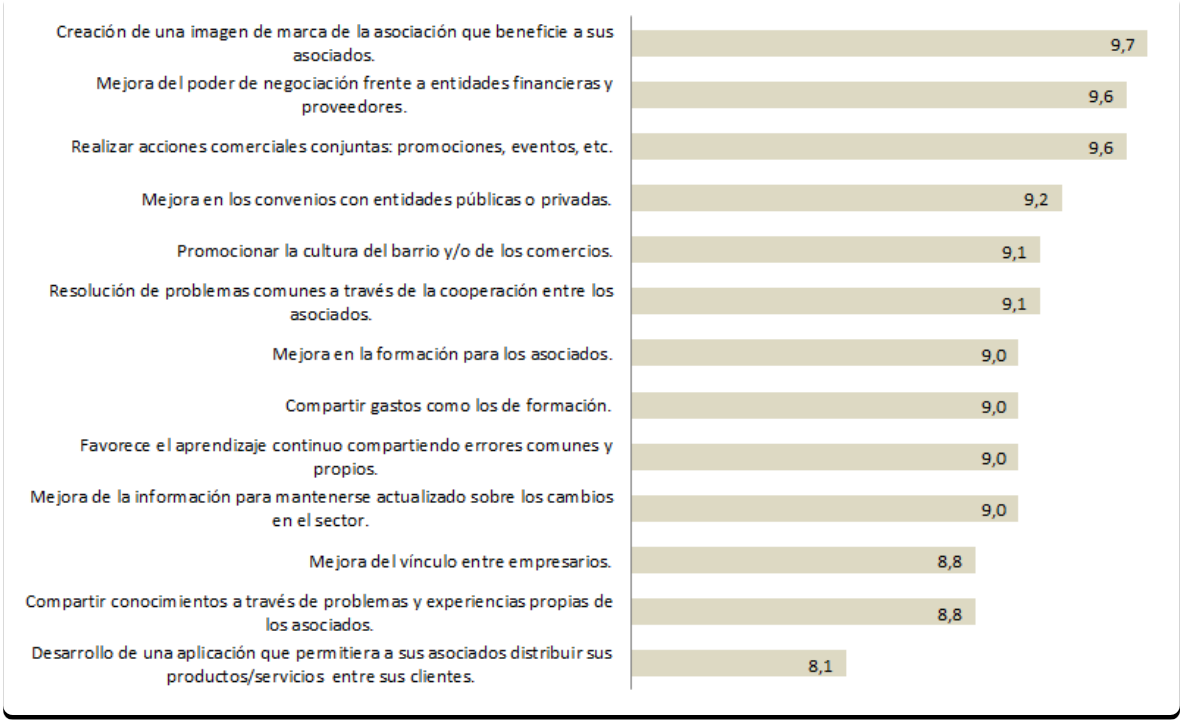



Figura 7: Valoración media de las ventajas de pertenecer a una asociación

En general, las ventajas mostradas tienen unos valores muy altos. Es decir, los presidentes valoran de forma muy positiva los beneficios buscados por los comerciantes. Por ello, se va a analizar aquellas ventajas mejor valoradas.

La "mejora del poder de negociación frente a entidades financieras y proveedores" es una ventaja muy buscada por los nuevos comerciantes según las valoraciones de los presidentes. Por una parte, algunas asociaciones ven este poder negociador frente a entidades financieras, mientras que otros lo ven frente a proveedores (sobre todo las de alimentación).

La "mejora en los convenios con entidades públicas y privadas" es similar a la anterior, pero en este caso hace referencia al ayuntamiento de la ciudad o empresas privadas. De cualquier modo, los nuevos asociados buscan aventajarse de este punto ya que si lo hicieran individualmente no obtendrían el mismo resultado.

"Realizar acciones comerciales conjuntas: promociones, eventos, etc." Es una de las ventajas más buscadas por los nuevos socios porque de este modo se comparten gastos y recursos.

La "creación de una imagen de marca de la asociación que beneficie a sus asociados" es otra ventaja existente en la mente del nuevo comerciante porque con ella significaría que la asociación está bien posicionada.

Por otro lado, de las propuestas, la menos valorada es la del "desarrollo de una aplicación web". Sobre todo tiene puntuaciones bajas por la opinión de aquellas asociaciones dedicadas a la alimentación, las cuales percibirían muy poco beneficio.

También se recoge otras ventajas sugeridas por los presidentes, como por ejemplo: formar parte de un equipo de trabajo, garantizar el cobro del cliente a través de una tarjeta financiera propia de la asociación, el envío de compras a domicilio y la creación de plataformas online.

## 4. CONCLUSIONES

Del trabajo expuesto a lo largo de estas páginas, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- La globalización comercial ha supuesto el aumento de sucursales/franquicias en los centros históricos. Como consecuencia, el centro urbano ha ido perdiendo encanto comercial y se está generando un proceso de clonación de las ciudades. Este proceso junto con el incremento de la venta online ha provocado el cierre de muchos pequeños comercios independientes.

- A pesar del incremento de la venta online, la venta en tienda física sigue siendo importante. El consumidor actual es omnicanal, y busca en sus compras una experiencia única y sin fisuras.

- Es inevitable decir que el entorno comercial actual es muy dinámico y plantea muchos desafíos al comercio independiente de ciudad. El asociacionismo comercial se presenta de nuevo como una fórmula de unir fuerzas de los distintos comerciantes para adaptarse a las nuevas exigencias de un entorno omnicanal cada día más competitivo.

- Para los presidentes de las asociaciones comerciales zonales de La Rioja, el asociacionismo juega un papel fundamental en la mejora y revitalización del comercio minorista.

- Las características de las asociaciones zonales de La Rioja presentan un perfil heterogéneo: desde 3 socios hasta 120, la cuota anual a pagar es fija o variable, incluso alguna es gratuita, y la antigüedad de la asociación puede ir desde los diez años hasta los treinta años.

- Todos los presidentes encuestados tienen más de quince años de experiencia comercial, lo que les permite tener un mayor conocimiento sobre el sector comercial.

- Tras la crisis se han producido nuevas aperturas de comercios que se han integrado en las asociaciones comerciales existentes.

- Contrasta la gran implicación de las Juntas Directivas de las asociaciones frente a la escasa implicación de los asociados. Mientras que las primeras se reúnen como mínimo una vez al mes, menos de un 40% de los asociados acuden a las reuniones.

- Las asociaciones utilizan las llamadas telefónicas y los mensajes de la aplicación WhatsApp como medio de comunicación interna. Debido al uso masivo de los teléfonos inteligentes, puede decirse que son los medios de comunicación con los que más fácil se obtiene una respuesta rápida. Por otra parte, las redes sociales son muy poco utilizadas por las asociaciones (22%). Sin embargo, hay redes en las que están presentes las asociaciones, por ejemplo Facebook es la que más se utiliza (con un 67% de las asociaciones) y le sigue Instagram (con un 56%).

- Los servicios que más proporcionan las asociaciones se justifica por la propia finalidad que tiene una asociación, que es la de encargarse de gestionar las relaciones públicas con las distintas entidades y ejecutar acciones comerciales conjuntas.

- El asesoramiento comercial particular utilizado por algunas asociaciones puede ser una buena iniciativa ya que pueden mejorar la planificación y gestión de los socios.

- Las principales fortalezas de las asociaciones son la buena relación entre sus asociados y su amplia experiencia y conocimiento del producto. Mientras que las principales debilidades son la necesidad de

formación continua y la aportación escasa de nuevas ideas por parte de los comerciantes, que hacen referencia a la falta de aprendizaje de las nuevas tecnologías y a la falta de creatividad.

- Las principales amenazas consideradas por las asociaciones son el aparcamiento escaso cerca de las zonas comerciales y la alta competencia online (comercio electrónico) y offline (centros comerciales). Por otro lado, las oportunidades mejor valoradas han sido el incremento del turismo en la ciudad, aprovechando cualquier evento como el Camino de Santiago; el gran desarrollo de nuevas tecnologías y las campañas realizadas por instituciones como la Cámara de Comercio.

- Finalmente, las principales ventajas percibidas por los presidentes de las asociaciones de pertenecer a una asociación son: la creación de imagen de marca de la asociación, que de esa manera se hacen ver como una asociación fuerte y sólida; la mejora del poder de negociación frente a otras entidades, lo que les puede permitir una mejora en costes; y realizar acciones comerciales conjuntas, que les permite poner en común recursos y esfuerzos.

## AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer el apoyo de la Cátedra Extraordinaria de Comercio de La Universidad de La Rioja y el Ayuntamiento de Logroño para la realización y difusión del presente estudio.

## REFERENCIAS

Alexa.com. (2019). Facebook.com Análisis Competitivo, Marketing Mix y Tráfico. Recuperado el 24 de Junio de 2019, de Alexa.com: https://www.alexa.com/siteinfo/facebook.com

Álvarez, E. (2019). Asociacionismo empresarial. ¿Cuáles son las ventajas? Recuperado el 22 de Mayo de 2019, de Enalfersa: https://enalfersa.com/2019/01/10/asociacionismo-empresarial-cuales-son-las-ventajas/

Aparicio, G., & Zorrilla, P. (2015). *Distribución comercial en la era omnicanal*. Madrid: Pirámide.

Asociación de Comerciantes del Casco Viejo de Bilbao. (2019). Recuperado el 18 de Junio de 2019, de Casco Viejo Bilbao: https://www.cascoviejobilbao.eus/quienes-somos/

Asociación Española de Centros Comerciales (AECC). (2019). Obtenido de http://directoriocentroscomerciales.aedecc.com/terminologia

Asociación Nacional de Centrales de Compra y Servicios. (2014). Obtenido de ANCECO: https://www.anceco.com/descubre-anceco/que-es-ccs/

Callahan, O., & Riordan, O. (2003). Retailing at the periphery: an analysis of Dublin's tertiary city centre shopping streets (1972-2002). *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(8), 389-400.

Calvo Porral, C., & Calvo Dopico, D. (2013). Estudio exploratorio sobre los factores de atracción de centros comerciales: una aproximación al consumidor español. *CIENCIA ergo-sum, Revista Científica Multidisciplinaria de Prospectiva*, 107-120.

Castillo, I. (2014). Asociaciones de comerciantes: el poder de la unión. Recuperado el 22 de Mayo de 2019, de Doctora Retail: https://doctora-retail.com/2014/09/08/asociaciones-de-comerciantes-el-poder-de-la-union/

De-Juan-Vigaray, M, & Espinosa Seguí, A.I. (2019) Retailing, Consumers, and Territory: Trends of an Incipient Circular Model. *Social Sciences*, 8(11), 300; https://doi.org/10.3390/socsci8110300

Frasquet, M., & Vallet, M. (2001). Los factores clave en la gestión estratégica de centros comerciales: una investigación empírica. *Boletín Económico ice, Información Comercial Española*, 2707.

Gilsanz, A. (2015). Distribución mayorista y minorista en un entorno multicanal y digital. En G. Aparicio, & P. Zorrilla, *Distribución comercial en la era omnicanal* (págs. 110-118). Madrid: Pirámide.

Huertas, M. (5 de Agosto de 2011). La globalización comercial en los centros históricos. Recuperado el 9 de Julio de 2019, de Reeditor: https://www.reeditor.com/columna/1641/13/empresas/la/globalizacion/comercial/los/centros/historicos/

Juaneda-Ayensa E., Mosquera, A., & Sierra Murillo, Y. (2016) Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. *Frontiers in Psychology*, 7 (1117). doi:10.3389/fpsyg.2016.01117.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principios de Marketing*. Madrid: Pearson Educación.

Lafuente, J. (2019). *Asociacionismo comercial en Logroño (trabajo fin de grado)*. Universidad de La Rioja. Logroño

Mediano, L., Tamayo, U., & Tejada, S. (2006). Asociacionismo comercial espacial y revitalización urbana. *Distribución y Consumo*, Marzo-abril, 48-58.

Medrano N., Olarte-Pascual C., Pelegrín-Borondo J., & Sierra-Murillo Y. (2016). Consumer Behavior in Shopping Streets: The Importance of the Salesperson's Professional Personal Attention. *Frontiers in Psychology*, 7, 125. doi: 10.3389/fpsyg.2016.00125

Medrano, N. & Olarte-Pascual, C. (2016a): The effects of the crisis on marketing innovation: an application for Spain. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(3), 404-417.

Medrano, N., & Olarte-Pascual, C. (2016b). An empirical approach to marketing innovation in small and medium retailers: an application to the Spanish sector. *Contemporary Economics*, 10(3). 205-216. Doi: 10.5709/ce.1897-9254.210

Medrano-Sáez, N. & Olarte-Pascual, C. (2013) Retail marketing innovation in Spain. *International Journal of Innovation and Learning*, 14(3/4), 453-472. Doi: 10.1504/IJIL.2013.056238

Molinillo, S. (2002). *Centros Comerciales de área urbana*. Madrid: ESIC.

Molinillo, S. (2014). *Distribución Comercial Aplicada*. Madrid: ESIC.

Mosquera, A., Juaneda-Ayensa, E., Olarte-Pascual, C., & Sierra-Murillo, Y. (2017). *El papel de la tecnología en una tienda de moda en un entorno omnicanal (No. 1704)*. Catedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial.

Mosquera, A., Juaneda-Ayensa, E., Olarte-Pascual, C., & Sierra-Murillo, Y. (2018). The role of technology in an omnichannel physical store: Assessing the moderating effect of gender. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 22(1), 63-82, https://doi.org/10.1108/SJME-03-2018-008

Mosquera, A., Juaneda-Ayensa, E., Olarte-Pascual, C., & Sierra-Murillo, Y. (2019) Omnichannel Shopper Segmentation in the Fashion Industry, *Journal of Promotion Management*, Doi: 10.1080/10496491.2019.1585599

Mosquera, A., Olarte Pascual, C. & Juaneda Ayensa, E. (2017). Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping. *Revista ICONO14 Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, [S.l.], 15 (2) 92-114. doi: https://doi.org/10.7195/ri14.v15i2.1070.

Munuera, J. L., & Cuestas, P. J. (2006). Factores de atracción de los centros comerciales en España. *Información Comercial Española: Revista de economía*, 828.

Nicuesa, M. (2016). Ventajas del asociacionismo para el pequeño comercio. Recuperado el 22 de Mayo de 2019, de Empresariados: https://empresariados.com/ventajas-del-asociacionismo-para-el-pequeno-comercio/

Pelegrín-Borondo, J., Ayensa, E. J., Olarte-Pascual, C., & Sierra-Murillo, Y. (2016). Diez tipos de expectativas. *Revista Perspectiva Empresarial*, 3(1), 109-124. http:// dx.doi.org/10.16967%2Frpe.v3n1a7

Ravenscroft, N. (2000). La vitalidad y viabilidad de los centros urbanos. *Estudios Urbanos*, 37, 2533-2549.

Sierra-Murillo, Y., Pelegrín-Borondo, J., Olarte-Pascual, C., & Medrano, N. (2019). Motivations for choosing brick-and-mortar stores between urban commerce and shopping centers: the case of Logroño retail. *Harvard Deusto Business Research, 8*(1), 31-48. doi:10.3926/hdbr.188

Station (12 de Marzo de 2017). Redes sociales. Recuperado el 24 de Junio de 2019, de RD Station: https://www.rdstation.com/es/redes-sociales/

Viguera, D. (2017). Desarrollo de una estrategia omnicanal (trabajo fin de grado). Recuperado el 21 de Febrero de 2019, de https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE002538.pdf

Zorrilla, P. (2016). Ciudades Comercialmente Clonadas o la Muerte de la Diversidad. *Trending Marketing*. Available online: https://trendingmarketing.wordpress.com/2016/05/22/ciudades-comercialmente-clonadaso-la-muerte-de-la-diversidad/ (accessed on 14 April 2019).

Zorrilla, P. (2018). Los nuevos modelos de comercio. Recuperado el 10 de Julio de 2019, de Euskadi.eus: http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/ponencias_euskalhiria_2018/es_def/adjuntos/Pilar%20Zorrilla.pdf

Zorrilla, P., & Charterina, J. (2004). Asociacionismo zonal: clave en la gestión integrada de centro urbano. Análisis de las variables que influyen en el asociacionismo. Recuperado el 9 de Julio de 2019, de http://www.epum2004.ua.es/aceptados/205.pdf

Zorrilla, P., & Elizagarate, V. (2004). El comercio urbano como factor estratégico para la competitividad entre ciudades. *Distribución y Consumo*, 78, 101-111.

# INFLUENCIA DE LOS DESCUENTOS Y LOS REGALOS EN REDES SOCIALES SOBRE EL BRAND EQUITY DEL PATRIMONIO CULTURAL DE UN DESTINO

Esmeralda Crespo Almendros, ecrespo@ugr.es, Universidad de Granada
Mª Belén Prados-Peña, bprados@ugr.es, Universidad de Granada
Lucia Porcu, luciapor@ugr.es, Universidad de Granada
Juan Miguel Alcántara Pilar, jmap@ugr.es, Universidad de Granada

**RESUMEN:** Una de las formas actuales de dar visibilidad al patrimonio cultural es el uso de la comunicación en redes sociales y en concreto el empleo de promociones de ventas. Sin embargo, a pesar del auge de los social media en los últimos años, la investigación sobre la relación entre las actividades de marketing en social media y el Brand Equity son aun escasos. A este respecto, esta investigación ha pretendido conocer cómo el uso de los descuentos y los regalos en redes sociales, puede contribuir a generar y construir el Brand Equity Patrimonial. Para ello, se llevó a cabo un estudio cuasi-experimental sobre navegantes *online* basado en dos estímulos promocionales distintos (descuento vs regalo). Los resultados sugieren que los regalos son más adecuados para incrementar el Brand Equity salvo en los casos en los que el internauta presente una alta propensión a la promoción de ventas en cuyo caso serán los descuentos los más idóneos.

**PALABRAS CLAVE**: Descuentos, Regalos, Redes Sociales, Capital de marca, Capital de marca patrimonial.

**ABSTRACT:** Social media marketing communications are among the current strategies used to provide visibility to cultural heritage, sales promotions being especially relevant. Nevertheless, despite the fact that social media have recently gained momentum, there is still a dearth of research on the relationship between social marketing activities and brand equity. In this regard, this paper sought to know how the use of promotional discounts and gifts on social media contributes to build heritage brand equity. To pursue this research aim, a quasi-experimental study has been designed and carried out among online users implementing two promotional stimuli (discount vs gift). The findings suggest that gifts perform better in terms of improvement of brand equity, except in the case of the internauts with a strong sales promotion orientation, for which promotional discounts resulted to be more appropriate.

**KEYWORDS:** Discount, Gift, Social Networks, Brand Equity, Heritage Brand Equity.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el patrimonio cultural se puede considerar como uno de los factores clave en las actividades estratégicas llevadas a cabo para el desarrollo de territorios, por ser un motor innegable de crecimiento económico, de creación de riqueza y empleo (Bowitz & Ibenholt, 2008; Salazar & Marques, 2005; Greffe, 2004; Llop & Arauzo-Carod, 2012; Oppio at al 2015; Tuan & Navrud, 2008; Wright & Eppink, 2016); por ser un factor de identidad y por su contribución al dialogo y a la cohesión social (Pasikowska-Schnass, 2018). En este contexto, la preservación, la gestión y la mejora del patrimonio cultural están más que nunca en el centro de los debates internacionales (Carbone, 2016).

El patrimonio cultural es un recurso del territorio con el potencial inherente de convertirse en una atracción turística y contribuir de esta manera al desarrollo del propio territorio (Carbone, 2016). Si tales recursos patrimoniales pueden explotarse de manera sostenible, esto constituye una excelente oportunidad para contribuir a mejorar la calidad de vida de una comunidad (Timothy & Boyd, 2006). De esta manera, Carbone (2016) señala que el patrimonio cultural se vuelve vital dentro del proceso de desarrollo de destinos turísticos, atractivo y competitividad. Por lo tanto, los países, regiones y ciudades de todo el mundo ahora compiten por la atención de los turistas, para atraerlos a su oferta patrimonial (Paskaleva-Shapira, 2007; Valls, Sureda, & Valls-Tuñon, 2014).

Esta intensa competencia entre destinos turísticos requiere que generen ventajas competitivas sobre los demás (Pike & Page, 2014). La construcción de marcas fuertes, con alto capital de marca, es una manera clara de establecer ventajas competitivas. La noción de capital de marca surgió en los años 80 como un constructo central en la teoría y práctica de marketing (Aaker, 1991; Datta, Ailawadi, & van Heerde, 2017; Keller & Lehmann, 2006). Los investigadores y especialistas en marketing consideran por tanto, el capital de marca como un activo estratégico clave para las organizaciones (Keller & Lehmann, 2006).

El gran interés que ha suscitado el capital de marca desde los años 90, tanto en el ámbito académico como en el empresarial, ha dado lugar a una extensa literatura académica y, por tanto, a una gran variedad de planteamientos y metodologías conducentes a su medida, sus antecedentes y consecuentes (Aaker, 1991; Bianchi, Pike & Lings, 2014; Boo, Busser, & Baloglu, 2009; Camarero et al., 2012; Chekalina, Fuchs, & Lexhagen, 2018; Frías-Jamilena, Polo-Peña & Rodríguez-Molina, 2017; Kim, Stepchenkova, & Yilmaz, 2018; Konečnik-Ruzzier & Gartner 2007; Lassar, Mittal, & Sharma, 1995; Pappu, Quester, & Cooksey, 2005; Pike 2007, 2009, 2010; Pike & Bianchi, 2013; Pike et al., 2010; Pike & Scott 2009; Zavattaro, Daspit, & Adams 2015). Por tanto, la identificación de los factores que construyen el capital de marca representa un elemento central para académicos y gerentes de marketing (Baldauf et al., 2009; Valette-Florence et al., 2011).

Investigaciones previas han sugerido que los elementos de marketing mix son variables clave en la creación del capital de marca (por ejemplo, Yoo et al., 2000). Por tanto, uno de los principales desafíos a los que se enfrentan los especialistas en marketing es decidir el presupuesto de marketing más óptimo que permita alcanzar el mayor impacto en los mercados objetivo (Soberman, 2009) y en la marca (Ataman et al., 2010). Aunque existe una considerable investigación que examina la efectividad de los diferentes elementos del marketing mix sobre el capital de marca, como Keller y Lehmann (2006); pocos estudios han incluido las medidas de valor de marca basadas en el consumidor al analizar la efectividad del mix de marketing (Buil, de Chernatony, & Martínez, 2013). Una de las excepciones es Yoo et al. (2000) quienes exploran las relaciones entre elementos seleccionados de marketing mix y el capital de marca basado en el consumidor. Aunque su investigación proporciona conocimiento sobre cómo las actividades de marketing pueden influir en el capital de marca, estos autores defienden que se debe de explorar aún más el impacto de las diferentes variables de marketing mix sobre el capital de marca.

De las variables del mix de marketing, dos tienen un interés particular: la publicidad y las promociones de venta. En comparación con otras formas de actividad de marketing, los gastos en publicidad y en promociones son significativos. Por ejemplo, en España, en 2018 la inversión real estimada que registró el mercado publicitario se situó en un volumen de 12.835,5 millones de euros, un 1,06 del PIB (Infoadex, 2019).

A pesar de su importancia, las contribuciones individuales de la publicidad y de las promociones de ventas al capital de la marca, los académicos destacan la necesidad de examinar más a fondo el efecto de estas variables (Netemeyer et al., 2004; Chu & Keh, 2006). En esta línea el estudio de Buil et al. (2013) sobre el efecto de la publicidad y las promociones *online* sobre el capital de marca, muestra que las actitudes de los individuos hacia los anuncios juegan un papel clave que influye en las dimensiones del capital de marca, mientras que el gasto publicitario para las marcas usadas en la investigación mejora el conocimiento de la marca, pero es insuficiente para influir positivamente en las asociaciones de marca y la calidad percibida. Estas autoras también encuentran efectos distintivos de las promociones monetarias y no monetarias sobre el capital de marca.

Sin embargo, a pesar del auge y relevancia de los social media en los últimos años, la investigación sobre la relación entre las actividades de marketing en social media y el Brand Equity son aun escasos (Ajanthan, 2017; Bruhn, Schoenmueller, & Schäfer, 2012; Godey et al. 2016; Kim & Ko, 2012).

Dentro de este contexto, el propósito de este artículo es doble. Primero arrojar luz sobre uno de los impulsores del capital de marca: las promociones de ventas *online*. En particular, el estudio se centra en las promociones a través de las redes sociales. Además, nuestro estudio investiga los efectos de dos tipos de promociones de ventas *online*, promociones monetarias y no monetarias sobre el capital de marca, en particular sobre la marca asociada a un sitio patrimonial, destino turístico.

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 2.1 TURISMO CULTURAL Y TURISMO PATRIMONIAL

El turismo comenzó con la exploración del patrimonio cultural y natural. Como todos los movimientos turísticos, el "Gran Tour" que comenzó en la segunda mitad del siglo XVII, puede ser considerado como un origen remoto de los actuales viajes culturales (Grande, 2001). Se conoce como el “Gran Tour” a los viajes de una reducida élite social cuyo objetivo era conocer in situ los grandes tesoros patrimoniales clásicos, convirtiéndose en un rito para los europeos como medio de educación (Towner, 1985). A partir de la segunda mitad del siglo XX, la globalización y el aumento del nivel de ingresos y del tiempo libre por parte de los ciudadanos hizo posible la expansión del turismo relacionado con los bienes patrimoniales (Herbert, 1995). Sin embargo, el turismo cultural como producto específico alcanzó entidad propia hace pocas décadas (Grande, 2001).

La comercialización del patrimonio también ha progresado a buen ritmo, creciendo a partir del boca-oreja, de la circulación de guías populares, de la realización de esfuerzos en actividades de marketing para "vender" los destinos turísticos. Países, regiones y ciudades de todo el mundo ahora compiten agresivamente para atraer la atención de los turistas hacia su patrimonio (Paskaleva-Shapira, 2007).

En la década de los 80, el flujo de turistas internacionales en los principales sitios y atracciones del mundo comenzó a tener tal entidad que determinó la etiqueta “turismo cultural” se vinculara con un nuevo nicho de mercado emergente. Hoy en día, el turismo cultural es uno de los productos emergentes de más rápido desarrollo que el sector turístico mundial ha presenciado en los últimos años. Según el Informe de UNWTO sobre Sinergias de Turismo y Cultura (2018), se estima que el turismo cultural representó más del 39% de todas las llegadas de turismo internacional en 2017, el equivalente a 516 millones de viajes internacionales (Richards, 2018). En España, que proporciona el ámbito geográfico del presente estudio, el 16,8% de todos los viajes (tanto nacionales como internacionales) realizados por residentes nacionales en 2016 fueron motivados principalmente por un interés en la cultura, lo que representa 14,4 millones de viajes, en comparación con 14,3 millones en 2015. Del mismo modo, el gasto total asociado con los viajes realizados con fines culturales aumentó a 7.339 millones de euros en 2016, un aumento del 8,9% con respecto a 2015, según las estadísticas del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España (Hosteltur, 2017).

Sin embargo, la gran diversidad de productos culturales dificulta el consenso en cuanto a lo que entiende por turismo cultural, dado que es muy difícil describir la esencia completa del mismo en unas cuantas sentencias (McKercher & Du Cros, 2002). Para estos autores, el turismo cultural se ha convertido en un término paraguas para un amplio rango de actividades relacionadas que incluyen turismo patrimonial, turismo étnico, turismo artístico, etc. Todos ellos incluidos en un conjunto común de recursos, problemas de gestión y resultados deseados. Por tanto, el turismo patrimonial sería desde esta perspectiva un caso concreto del turismo cultural en el producto cultural de referencia es el propio patrimonio cultural (Du Cros, 2001; McKercher & Du Cros, 2002). Camarero y Garrido (2004) plantean como diferencias entre turismo cultural y turismo patrimonial el hecho de que este último se basa en el lugar, en crear un sentido del mismo enraizado en sus especificidades, en su gente, en sus hechos, historias y tradiciones; mientras que el primero se centra en experiencias parecidas pero poniendo un menor énfasis en el lugar.

En la actualidad para los gestores de patrimonio turismo el marketing se ha convertido en una herramienta fundamental para lograr diversos objetivos: dar a conocer el sitio patrimonial, educar a la población en la conservación del patrimonio, alentar a la población a disfrutar de los bienes culturales que nos han dejado generaciones pasadas, así como generar recursos que han cambiado el desarrollo del lugar. Para Misiura (2006) “la esencia del proceso de comercialización del patrimonio es descubrir qué quiere el cliente y entregarlo, sujeto a las restricciones que puedan prevalecer, como la necesidad de proteger partes de un sitio de patrimonio”. Chhabra et al. (2003) afirman que, por el lado de la demanda, el turismo patrimonial es representativo del deseo de los visitantes de experimentar y consumir la cultura y, en términos de oferta, el turismo patrimonial es visto por los gobiernos y las empresas privadas como una herramienta de desarrollo económico.

Los gestores de destinos turísticos y en concreto destinos patrimoniales tienen el reto estratégico de comprender mejor el mercado y desarrollar productos y marcas que mejor satisfagan las necesidades de los turistas, encontrando el equilibrio entre turismo y gestión del patrimonio cultural (McKercher & Du Cros (2002). Por tanto, la complejidad existente entre el mantenimiento de la integridad y autenticidad del

patrimonio cultural y el desarrollo económico asociado al turismo patrimonial representa un desafío para los gestores y profesionales del marketing de sitios patrimoniales (Fyall & Garrod, 1998; Hughes & Carlsen, 2010).

## 2.2 BRAND EQUITY Y TURISMO CULTURAL

La noción de capital de marca surgió en los años 80 como un constructo central en la teoría y práctica de marketing (Aaker, 1991; Datta, Ailawadi, & van Heerde, 2017; Keller & Lehmann, 2006). A pesar del gran interés que ha suscitado el capital de marca desde los años 90, tanto en el ámbito académico como en el empresarial, no existe un consenso absoluto en la literatura académica ni en cuanto a su delimitación conceptual y mucho menos en cuanto a su medida (Buil et al., 2013; Chekalina, Fuchs, & Lexhagen 2018; Christodoulides & de Chernatony, 2010; Datta et al., 2017; Feldwick, 1996; Frías-Jamilena et al., 2017; Davcik, Vinhas da Silva, & Hair 2015). La ausencia de este consenso puede derivarse en parte de las diferentes perspectivas adoptadas para definir y medir este concepto (Christodoulides & de Chernatony, 2010). La perspectiva financiera destaca el valor de una marca para la empresa (Simon & Sullivan, 1993; Feldwick, 1996). Por otro lado, la perspectiva del consumidor se enfoca en la conceptualización y medición del valor de la marca para los consumidores (Leone et al., 2006). No obstante, las definiciones iniciales de Aaker (1991, 1996) y Keller (1993, 2003) son ampliamente aceptadas por los académicos y constituyen la base del desarrollo teórico posterior del concepto.

Aaker (1991) definió el capital de marca como un conjunto de activos y pasivos vinculados a una marca, su nombre y símbolo que suman o restan al valor proporcionado por un producto o servicio de una empresa a los clientes de esa empresa. El modelo multidimensional presentando por Aaker (1991) diferencia varios activos entre los que cabe señalar el conocimiento de la marca (notoriedad), la calidad percibida, las asociaciones de marca, la lealtad a la marca y otros activos propios de la marca.

Por su parte, Keller (1993) introduce como matiz al concepto de capital de marca la perspectiva del consumidor (consumer-based brand equity - CBBE). De este modo, Keller (1993) define el capital de marca basado en el cliente como el "efecto diferencial que provoca el conocimiento de marca por parte del consumidor en la respuesta de dicho consumidor ante las acciones de marketing llevadas a cabo por la empresa". Bajo este enfoque, el capital de marca e basa en la interacción entre el cliente y la marca, así como las consecuencias que se derivan de esta interrelación (Aaker, 1991; Frías-Jamilena, Polo-Peña, & Rodríguez-Molina, 2017; Keller, 1993; Veloutsou et al., 2013). Esta perspectiva (CBBE) se centra en la consideración de que el capital de marca reside en la mente del consumidor que incluye percepciones, pensamientos, experiencias, actitudes, imágenes, etc. (Ambler et al., 2002; Leone et al., 2006), por lo que los trabajos que adoptan esta perspectiva proponen aproximarse al capital de marca a través de las percepciones (atributos, beneficios y actitudes), las preferencias o los comportamientos de los consumidores hacia la marca ( Datta, et al. 2017; Davcik, Vinhas da Silva, & Hair, 2015).

Las medidas del capital de marca basadas en el consumidor evalúan la conciencia, actitudes, asociaciones, apegos y lealtades que los consumidores tienen hacia una marca (Keller & Lehmann, 2006).

En este sentido, la literatura académica respecto a la gestión de la marca del destino considera que el modelo de capital de marca basado en el cliente (CBBE) desarrollado por Aaker (1991, 1996) y Keller (1993, 2003) es el instrumento adecuado para medir y evaluar el rendimiento del destino y las percepciones de los clientes sobre la marca asociada al destino (Chekalina, Fuchs, & Lexhagen, 2018; Frías-Jamilena et al., 2017; Pike & Bianchi 2013). Aunque dicha literatura enfatiza en que la complejidad y la multidimensionalidad de los destinos en comparación con los bienes físicos complica la medición del capital de marca CBBE en el contexto de los destinos turísticos (Boo, Busser, & Baloglu 2009; Pike 2009), los estudios de capital de marca de destino transfieren directamente la conceptualización y medición de los enfoques desarrollados para las marcas de productos físicos (Christodoulides & de Chernatony 2010).

Sin embargo, la ausencia de consenso en cuanto a las dimensiones del capital de marca, antecedentes y consecuentes también existe en el contexto del turismo. De acuerdo con Frías et al. (2017), la mayoría de los trabajos que enfocan en la medición del capital de marca del destino desde la perspectiva del consumidor, "consumer-based destination brand equity" (CBDBE) consideran como dimensiones del capital de marca basada en el consumidor: el conocimiento de la marca, la calidad de marca, la imagen de marca y la lealtad a la marca. En esta misma línea se situarían otros muchos autores como Chen y Myagmarsuren (2010), Gartner y Konečnik-Ruzzier (2011), Im et al. (2012), Kladou y Kehagias (2014), Konečnik-Ruzzier y Gartner (2007),

Pike (2007, 2009, 2010), Pike et al. (2010), Pike y Scott (2009) y Zavattaro, Daspit y Adams (2015). Otros trabajos incluyen además el valor percibido de la marca como una dimensión adicional del capital de marca del destino basado en el cliente (Bianchi, Pike, & Lings 2014; Boo, Busser, & Baloglu 2009; Frías-Jamilena et al., 2017; Pike & Bianchi 2013). Además, muchos de estos autores proponen relaciones entre las diferentes dimensiones de CBBE (Boo, Busser, & Baloglu, 2009; Chen & Myagmarsuren, 2010; Konecnik-Ruzzier & Gartner, 2007; Kladou & Kehagias, 2014; Pike & Bianchi 2013; Pike et al., 2010).

Finalmente, otros autores recientemente (Frías-Jamilena et al., 2017; Im et al., 2012) han planteado la medida del capital de marca del destino de una manera global a través de una escala unidimensional adaptada de la propuesta originalmente por Yoo y Donthu (2002). Cabe destacar el trabajo reciente de Frías et al. (2017) quienes midieron el capital de marca del destino tanto desde una perspectiva multidimensional, con sus cinco dimensiones clásicas (conocimiento, calidad, imagen, lealtad y valor percibido), como desde una perspectiva unidimensional global.

Siguiendo este enfoque, esta investigación utiliza la medida del capital de marca basada en el consumidor que consta de cinco dimensiones: notoriedad (conciencia de marca, calidad percibida, imagen de marca, lealtad de marca y valor percibido).

## 2.3 LOS SOCIAL MEDIA Y EL BRAND EQUITY PATRIMONIAL

La posibilidad de conversar con el consumidor via redes sociales proporciona a la empresa la posibilidad de incrementar la notoriedad de marca, su reconocimiento y su recuerdo (Gunelius, 2011), Por otro lado, los resultados obtenidos por el estudio empírico de Ajanthan (2017) y Godey et al. (2016) demostraron que la realización de actividades de marketing a través de social media está positivamente relacionada con un mayor Brand Equity y, en particular, con una imagen de marca más favorable. En esta línea, otros autores demuestran que el uso de los social media influye positivamente sobre la confianza en la marca (Laroche et al. 2012, 2013) y la lealtad a la marca (Coelho, Rita, & Santos, 2018; Laroche et al., 2012, 2013; Godey et al., 2016; Kumar, Kumar & Mishra, 2015) a través de la creación de brand communities y por tanto, en el valor de la marca (Ajanthan, 2017; Gunelius, 2011).

Gensler et al. (2013) sugieren que, a través de una interacción más dinámica, ubicua e inmediata, los social media pueden llegar a influir significativamente el rendimiento y el éxito de una marca. Las acciones de marketing en general y, de comunicación en particular llevadas a cabo en redes sociales deben afectar a la generación y mantenimiento del Brand Equity (Kim & Ko, 2012). Esta influencia se deriva de su capacidad para afectar a cada una de las dimensiones del propio concepto de Brand Equity (notoriedad, imagen, lealtad, calidad percibida, valor) (Keller, 1993; Kim & Ko, 2012).

## 2.4 INFLUENCIA DE LOS DESCUENTOS Y REGALOS EN REDES SOCIALES SOBRE BRAND EQUITY PATRIMONIAL

Mientras que las promociones monetarias principalmente se relacionan con los beneficios utilitarios, las promociones no monetarias se relacionan con beneficios hedónicos (Chandon et al., 2000). Estos beneficios, como entretenimiento y exploración, son similares a las emociones experienciales, placer y autoestima. Por lo tanto, las promociones no monetarias pueden evocar más asociaciones relacionadas con la personalidad de la marca, experiencias agradables, sentimientos y emociones. Además, vinculan más asociaciones de marca favorables y positivas a la marca (Palazón-Vidal & Delgado-Ballester, 2005). Las promociones no monetarias pueden ayudar a diferenciar las marcas, a comunicar atributos de marca distintivos y contribuyen a mejorar el capital de marca (Chu & Keh, 2006). Las estrategias de promoción no monetaria pueden mejorar el capital de marca (Montaner & Pina, 2008).

La imagen de marca significa las asociaciones de consumidores vinculadas a una marca (Keller, 1993). Bruhn, et al. (2012) observaron que las actividades de comunicación en social media influyen considerablemente sobre la imagen de marca

Respecto a las promociones monetarias *online*, Martínez at al. (2007) y Montaner y Pina (2008) mostraron que las promociones monetarias tienen un impacto negativo en la imagen de marca.

Zeithaml (1988) y Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) definieron la calidad percibida como el juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad general de un producto/servicio entre las alternativas disponibles. Años más tarde, Aaker (1991) y Agarwal y Rao (1996) consideraron la calidad percibida como un intangible, un sentimiento general sobre una marca, y un elemento importante en la generación de capital de marca. En consecuencia, la calidad percibida es una evaluación subjetiva de un producto o servicio determinado, de ahí que dichas percepciones puedan diferir entre los individuos (Kim & Hyun, 2011).

Por otra parte, las campañas de promoción monetaria *online* son demasiado cortas para establecer asociaciones a largo plazo y pueden crear incertidumbre acerca de la calidad de la marca (Winer, 1986), lo que resulta en percepciones más negativas de la marca. En resumen, el uso frecuente de promociones de precios tiene un impacto negativo en la calidad percibida y las dimensiones de asociación de la marca porque esta herramienta lleva a los consumidores a pensar principalmente en el precio y no en la marca (Yoo et al., 2000).

De acuerdo con Aaker (1991), la lealtad se conforma como la medida de la relación entre el cliente y la marca y a menudo constituye el corazón del capital de marca. La lealtad es lo suficientemente importante como para que otras medidas, como la calidad percibida, la imagen y las asociaciones, se basen en su capacidad para influir en ella (Aaker, 1991).

En definitiva, la lealtad representa una actitud favorable hacia una marca. Esta actitud es el resultado de una compra continuada de la marca a lo largo del tiempo durante el que el consumidor aprende que la marca puede satisfacer sus necesidades y le ayuda a tomar decisiones favorables hacia las mismas (Grover & Srinivasan, 1992; Villarejo, 2002).

El uso de los social media influye positivamente sobre la confianza en la marca (Laroche et al. 2012, 2013) y la lealtad a la marca (Coelho, Rita & Santos, 2018; Laroche et al. 2012, 2013; Godey et al. 2016; Kumar, Kumar & Mishra, 2015).

Maggon y Chaudhry (2015) en su estudio en el ámbito del turismo, confirmaron el efecto del marketing en redes sociales en la lealtad del cliente. En concreto sobre las promociones *online*, Lai y Vinh (2013) y Melania y Ellyawati (2018) encontraron que la promoción afecta significativamente a la lealtad al destino. De acuerdo con Melania y Ellyawati (2018) las promociones *online* proporcionan información detallada y relevante que facilita y ayuda los viajeros a elegir determinados destinos turísticos. Para estos autores, una promoción *online* confiable es capaz de animar a los posibles viajeros a realizar compras repetidas. Respecto al patrimonio cultural, Azazz (2018) muestran el efecto positivo de las redes sociales en la promoción del destino patrimonial.

### 2.4.1 El efecto moderador de la propensión a la promoción de ventas

Son diversos los estudios que demuestran que la propensión a la promoción es de los principales moderadores de la respuesta del consumidor a la promoción de ventas (DelVecchio et al, 2006; Palazón & Delgado, 2009; Yi & Yoo, 2011). Los consumidores propensos a la promoción modifican su comportamiento de compra para beneficiarse del incentivo temporal que ofrece la promoción de ventas. Esto implica que la propensión al descuento es un resultado del desarrollo de la intención de redención del descuento a nivel cognitivo (Dastidar & Datta, 2008).

Los autores sugieren que la sensibilidad a los diferentes tipos de promoción puede explicar las distintas respuestas del consumidor presentadas ante una acción promocional (Henderson, 1987; Schneider & Currim, 1991). Aquellos consumidores propensos a la promoción presentarán un mayor interés por las mismas lo que los llevará a poseer una mayor motivación para procesarlas (Chandrashekaran & Grewal, 2003; Schneider & Currim, 1991). Henderson (1994) y Webster (1965) llegan a la conclusión de que los consumidores propensos a la promoción son los compradores más expertos que existen ya que parecen evaluar los beneficios de la promoción e integrarlos en su información para la toma de decisiones. Sin embargo, otro grupo de autores, asegura que precisamente los individuos propensos a la promoción presentarán un procesamiento periférico de la información ya que estarán dispuestos a juzgar una oferta como atractiva sólo por las señales promocionales (Alford & Biswas, 2002). Según Lichtenstein et al. (1997) la propensión está correlacionada de forma negativa con las necesidades de cognición, de tal manera que aquellos individuos más propensos presentarán un menor procesamiento de la información, y el simple hecho de la presencia de la promoción será motivo suficiente para adquirir el producto. Así pues, la propensión a la promoción moderará el efecto del tipo de promoción de ventas en redes sociales sobre las variables que conforman el

Brand Equity, la notoriedad de marca, la imagen de marca, la calidad percibida, la lealtad y el valor de marca afectando a la forma en la que se procesará el estímulo promocional y a la capacidad para motivar al usuario a su procesamiento.

Según la revisión de la literatura detallada se establecen las siguientes hipótesis de trabajo:
*H1: La promoción de ventas no monetaria en redes sociales generará una mejor notoriedad de marca que promoción de ventas monetaria.*

*H1a: El efecto del tipo de promoción de ventas en redes sociales sobre la Notoriedad de marca está moderado por la propensión a la promoción.*

*H2: La promoción de ventas no monetaria en redes sociales generará una mejora calidad percibida de la marca que la promoción de ventas monetaria.*

*H2a: El efecto del tipo de promoción de ventas en redes sociales sobre la Calidad percibida está moderado por la propensión a la promoción.*

*H3: La promoción de ventas no monetaria en redes sociales generará una mayor imagen de marca que la promoción de ventas monetaria.*

*H3a: El efecto del tipo de promoción de ventas en redes sociales sobre la Imagen de marca está moderado por la propensión a la promoción.*

*H4: La promoción de ventas no monetaria en redes sociales generará una mayor Lealtad hacia la marca que la promoción de ventas monetaria.*

*H4a: El efecto del tipo de promoción de ventas en redes sociales sobre la Lealtad hacia la marca está moderado por la propensión a la promoción.*

*H5: La promoción de ventas no monetaria en redes sociales generará un mayor valor percibido que la promoción de ventas monetaria.*

*H5a: El efecto del tipo de promoción de ventas en redes sociales sobre el Valor percibido está moderado por la propensión a la promoción.*

## 3. ESTUDIO EMPÍRICO

### 3.1 VARIABLES INDEPENDIENTES

Para contrastar las hipótesis planteadas se llevó a cabo un diseño experimental sobre navegantes *online* basado en dos estímulos promocionales distintos (descuento vs regalo).

Kaplan y Haenlein (2010) definen los social media como "un grupo de aplicaciones basadas en la web que se desarrollan según los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la web 2.0 y que permiten la creación y el intercambio de contenido generado por el usuario". Zhu y Chen (2015) clasifican los social media según la naturaleza de la conexión e interacción: social media 'orientados al perfil del usuario' y 'orientados al contenido'. Los primeros (por ejemplo, Facebook, Twitter, etc.) se centran en los miembros individuales y su objetivo central consiste en animar a los usuarios a conectar con información específica sobre un individuo (perfil) en particular. En cambio, los segundos (Flickr, Youtube, etc.) se centran en los contenidos, las conversaciones y los comentarios generados en relación con una publicación y el objetivo principal es conectar con los contenidos facilitados por una determinada plataforma social media. Para esta investigación se decidió utilizar como red social Facebook ya que se centra en el perfil del usuario y en cómo este conecta con la información específica y, además, porque es la red social más utilizada y conocida a nivel internacional. Dentro de ella se seleccionó el perfil Carmen de la Fundación Rodríguez Acosta como base para la inserción de los incentivos. El diseño experimental recogía el comportamiento del individuo mediante observación y fue completado con una encuesta *online*. La muestra final estuvo compuesta por 869 sujetos voluntarios.

## 3.2 CREACIÓN DE LOS ESTÍMULOS EXPERIMENTALES

Fue necesario crear dos tipos de estímulos promocionales con el fin de examinar en qué medida el uso que las empresas hacen de los descuentos y los regalos en redes sociales afecta al Brand Equity. Para seleccionar los incentivos promocionales se siguieron las recomendaciones de distintos autores, estableciéndose el valor monetario del incentivo entre el 20% y el 50% del precio del producto (Tan & Chua, 2004). Una vez establecido el valor monetario, se seleccionaron de acuerdo con el principio de compatibilidad (Tversky et al., 1988) los incentivos que fueran congruentes con los beneficios buscados por el usuario y con el producto seleccionado (Tversky et al., 1988; Palazón & Delgado-Ballester, 2009). Por estos motivos se escogieron inicialmente como incentivo Utilitario un 2x1 en la compra de entradas a la Fundación Rodríguez Acosta y un regalo de un pase Vip a la biblioteca de la Fundación como incentivo Hedónico. Para comprobar que ambos incentivos se percibían de igual valor monetario se llevó a cabo un pretest sobre 147 personas (alumnos universitarios) en el que tras mostrarles uno de los incentivos promocionales a los usuarios se les preguntaba cuál era el valor monetario que tenían para ellos. Tras el análisis de datos se comprobó que ambos incentivos no eran percibidos de igual valor ascendiendo el valor medio del incentivo hedónico a 20€ mientras que el del 2x1 obtuvo un valor medio de 14€. Se realizó un test de hipótesis para comprobar si dichos valores eran distintos y se obtuvo que eran significativamente distintos entre ellos ($p<0,05$). Por este motivo se rediseñó el incentivo utilitario ajustando a 20€ de descuento su valor monetario.

Tras el rediseño se realizó un segundo pretest sobre 250 personas (alumnos universitarios) con el mismo procedimiento del anterior. Se comprobó la equivalencia entre el valor monetario asociado al incentivo hedónico y utilitario. Los resultados obtenidos en el pretest pusieron de manifiesto que el regalo era percibido como del mismo valor monetario que el descuento, para lo que se utilizó un test T para una muestra con valor de referencia 20€ ($p>0,05$). También se comprobó la asociación del incentivo hedónico con valores hedónicos y del incentivo utilitario con valores utilitarios. Para conocer la naturaleza hedónica o utilitaria que le asignaban a cada regalo se utilizó la escala propuesta por Chandon et al. (2000). Para calcular la puntuación obtenida para cada beneficio se utilizó la media de las puntuaciones obtenidas en los ítems referentes a dicho beneficio. Finalmente, para obtener si era un regalo principalmente hedónico o utilitario se sumaron las puntuaciones medias obtenidas por los beneficios asociados a cada grupo y se calculó un test de diferencia de medias para muestras independientes. En caso de existir diferencias significativas se concluiría que aquel grupo que obtiene un mayor valor es el que se asocia principalmente con cada incentivo. El análisis de resultados indicó que existían diferencias significativas entre el índice utilitario y el hedónico asociado al descuento monetario ($p<0.05$) y también para el regalo del pase Vip ($p<0.05$). En el primer caso, el descuento se percibía como asociado principalmente a valores utilitarios, mientras que el regalo se asoció con valores claramente hedónicos. Por último, se comprobó la percepción por parte del usuario de la naturaleza del producto seleccionado. Para comprobar si el producto seleccionado era percibido como utilitario o hedónico se utilizó la escala propuesta por Batra y Ahtola (1990) y aplicada posteriormente por Spangenberg et al. (1997) y Chandon et al. (2000). Posteriormente se calculó un índice que medía la diferencia entre la media de los valores de la componente utilitaria y la media de los valores de la componente hedónica. Se comprobó con un test de hipótesis de diferencia de medias para muestras pareadas que ambos valores eran significativamente distintos entre sí ($p=0,00$). Puntuaciones negativas de dicho índice indican que el producto es principalmente hedónico mientras que puntuaciones positivas indican que es principalmente utilitario. El índice obtenido en este caso fue de -0,4754 indicando que las componentes hedónica tenían un peso mayor para la categoría de producto seleccionada.

## 3.3 SELECCIÓN DE SUJETOS Y TRABAJO DE CAMPO

Tras la creación de los estímulos experimentales se procedió a la realización del diseño experimental. Dicho experimento se implementó en Qualtrics como software de recogida de datos y la muestra se obtuvo a través de un panel de internautas proporcionado por la empresa Sondea Internet S.L.

El procedimiento de experimentación fue el siguiente:

Los usuarios eran captados por el panel y transferidos a una de las 2 URL que contenían los distintos cuestionarios con cada uno de los estímulos experimentales. Una vez en dicha localización el usuario se encontraba con un párrafo inicial que le proporcionaba las instrucciones para la realización del experimento. En segundo lugar, para tratar de controlar su nivel de conocimiento acerca de la Fundación afectara a los resultados, el individuo debía responder a una serie de cuestiones previas relacionadas con este. En tercer

lugar, el usuario veía el video promocional sobre la Fundación Rodríguez Acosta, de 2 minutos de duración para que se formara una imagen de la misma en caso de no tenerla de antemano.

En cuarto lugar, se le solicitaba que visualizara el perfil de Facebook de la Fundación Rodríguez Acosta que contenía el estímulo promocional. Para ello, se utilizó la herramienta que proporciona el propio software para la introducción de pop-up en el cuestionario. Dicho pop-up estaba visible durante 2 minutos en los que el individuo podía navegar por el perfil citado. Para la creación del pop-up se recurrió a un experto informático que creó un perfil de Facebook ficticio copiando en tiempo real el perfil auténtico de la fundación. Dicho perfil era idéntico al real, e idéntico en los 2 casos, salvo en que el ficticio contenía al inicio el estímulo experimental seleccionado en cada caso. El usuario no era consciente en ningún momento de que navegaba por un perfil falso. Además dicho perfil era completamente practicable. Pasados los dos minutos, el pop-up se cerraba automáticamente y llevaba al individuo a seguir respondiendo la encuesta. En este paso, se le pedía que respondiera a las cuestiones relacionadas con su perfil sociodemográfico, las distintas dimensiones del Brand Equity y el chequeo de manipulación.

### 3.4 MEDIDAS

Para medir el Brand Equity y cada una de sus dimensiones se utilizó una escala tipo Likert de 21 ítems y 7 puntos propuesta por Frias-Jamilena, Polo-Peña y Rodríguez-Molina (2016). Para medir la propensión a la promoción de ventas se utilizó la escala propuesta por Lichtenstein et al. (1993) y aplicada por Palazón and Delgado (2011) al mismo área geográfica.

### 3.5 VALIDACIÓN DE ESCALAS Y CHEQUEO DE MANIPULACIÓN

Para comprobar que los incentivos utilizados eran percibidos como de igual valor monetario se utilizó el procedimiento establecido por Nunes y Park (2003) y utilizado más tarde por Palazón y Delgado (2005). El test t llevado a cabo corroboró la inexistencia de diferencias significativas en el valor percibido de los distintos incentivos, lo que nos permitió confirmar que el incentivo basado en el regalo se percibía en torno a 20€ ($p>0.05$) correspondiente al valor del incentivo monetario. A su vez, también se comprobó que los grupos experimentales estaban igualmente distribuidos en términos de composición y tamaño (descuento, 434; regalo, 435). Utilizando un test de Kolmogorov-Smirnov se comprobó que no había diferencias significativas en ambos grupos ($p>0,05$).

Para comprobar las hipótesis propuestas fue necesario contrastar previamente la validez y fiabilidad de las escalas multi-item empleadas. Para ello se utilizó un análisis factorial confirmatorio (AFC) cuyos resultados indicaron que las escalas empleadas poseían buenas propiedades psicométricas. Todos los parámetros fueron significativos y tanto la varianza extraida, el alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta estuvieron dentro de los límites recomendados. Los indicadores de ajuste también estuvieron dentro de los límites recomendados (Hair et al., 2010).

## 4. CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Para contrastar las hipótesis propuestas y analizar la influencia de los descuentos y los regalos sobre la cada una de las dimensiones del Brand Equity en Internet, se llevó a cabo un modelo de moderación para cada hipótesis, propuesto por de Preacher, Rucker y Hayes (2007) con 5000 boostraping. Este método no realiza ninguna asunción de partida en relación a la forma de la distribución muestral. Además, en todos los casos se controló la variable nacionalidad, dado que se considera que su relación con la cultura puede distorsionar los resultados obtenidos. Las hipótesis H1 y H1a asumían que la promoción de ventas no monetaria en redes sociales genera una mayor notoriedad de marca patrimonial que la monetaria y que este efecto podría estar moderado por la propensión a la promoción de ventas. Para contrastarla se utilizó un modelo de moderación. Dicho modelo explica el 33% de la variabilidad contenida en la variable Notoriedad, proporcionando información relevante para su estimación (Véase tablas 1 y 2). El análisis de los datos muestra que el tipo de promoción de ventas ejerce una influencia cuasi-significativa sobre la notoriedad del ente patrimonial ($\beta 1$: -0.66; p-value: 0.05) siendo la promoción no monetaria la que mayor notoriedad genera. Además, los resultados demuestran que cuando se tiene en cuenta la propensión a la promoción del individuo el efecto del tipo de promoción sobre la notoriedad se modifica. Para valores altos de propensión a la promoción es la promoción de ventas monetaria la que más notoriedad genera frente a la no monetaria, mientras que para

valores intermedios y bajos de propensión ésta no tiene efecto moderador. Teniendo en cuenta lo establecido por las hipótesis H1 y H1a, los resultados aportan evidencias para no rechazar dichas hipótesis. Según los datos, las promociones no monetarias en general, generan mayores puntuaciones de Notoriedad de marca, salvo para aquellos casos de alta propensión a la promoción, en cuyo caso es la monetaria la que mayores efectos registra.

Tabla 1: Análisis de Moderación. Variable Dependiente: Notoriedad

| | **Coeff.** | **SE** | **t-valor** | **p-valor** | **95% CI** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Constante | 26.20 | 0.34 | 0.74 | 0.45 | -42,46 | 94,86 |
| Propensión a la promoción (W) | -13.32 | 5.94 | -2.24 | 0.02* | -24.99 | -1.66 |
| Tipo de promoción (X) | -0.66 | 0.34 | -1.95 | 0.05 | -1.33 | 0.00 |
| X*W | 0.13 | 0.05 | 2.32 | 0.02* | 0.02 | 0.25 |

Nota: *p < 0.05.

Tabla 2: Efecto condicional de la Promoción de ventas en la Notoriedad de marca

| **Valor Propensión** | **Coeff.** | **SE** | **t-valor** | **p-valor** | **95% CI** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **3.88** | -0.13 | 0.12 | -1.08 | 0.27 | -0.38 | 0.11 |
| **5.38** | 0.06 | 0.07 | 0.89 | 0.37 | -0.07 | 0.21 |
| **6.88** | 0.26 | 0.09 | 2.70 | 0.00* | 0.07 | 0.46 |

Nota: *p < 0.01.

Por otro lado, las hipótesis H2 y H2a asumían que la promoción de ventas no monetaria en redes sociales genera una mayor calidad percibida que la monetaria y que este efecto está moderado de nuevo por la propensión a la promoción de ventas. El modelo propuesto explica el 30% de la variabilidad contenida en la variable Calidad percibida, proporcionando información relevante para su estimación (Véase tablas 3 y 4). El análisis de los datos muestra que el tipo de promoción de ventas ejerce una influencia significativa sobre la calidad percibida (β1: -1.16; p-value: 0.00) siendo la promoción no monetaria la que mayor calidad genera. De nuevo, la propensión a la promoción ejerce un efecto moderador, obteniéndose que para niveles bajos de propensión la promoción no monetaria genera mayor calidad percibida mientras que es la monetaria la que lo hace para niveles altos de propensión. Teniendo en cuenta lo establecido por la hipótesis H2 y H2a, los resultados aportan evidencias para no rechazar dichas hipótesis. Según los datos, las promociones no monetarias en general, generan mayores puntuaciones de Calidad percibida, salvo para aquellos casos de alta propensión a la promoción, en cuyo caso es la monetaria la que mayores efectos registra.

Tabla 3: Análisis de Moderación. Variable Dependiente: Calidad Percibida

| | **Coeff.** | **SE** | **t-valor** | **p-valor** | **95% CI** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Constante** | 75.36 | 35.57 | 2.11 | 0.03 | 5.53 | 145.19 |
| Propensión a la promoción (W) | -20.94 | 6.11 | -3.42 | 0.00* | -32.95 | -8.93 |
| Tipo de promoción (X) | -1.16 | 0.34 | -3.38 | 0.00* | -1.83 | -0.48 |
| X*W | 0.21 | 0.06 | 3.49 | 0.00* | 0.09 | 0.32 |

Nota: *p < 0.01.

Tabla 4: Efecto condicional de la Promoción de ventas en la Calidad Percibida

| **Valor Propensión** | **Coeff.** | **SE** | **t-valor** | **p-valor** | **95% CI** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3.88 | -0.34 | 0.12 | -2.69 | 0.00* | -0.59 | -0.09 |
| 5.38 | -0.02 | 0.07 | -0.32 | 0.74 | -0.18 | 0.12 |
| 6.88 | 0.29 | 0.11 | 2.57 | 0.01* | 0.06 | 0.51 |

Nota: *p < 0.05.

La hipótesis H3 y H3a asumían que la promoción de ventas no monetaria en redes sociales genera una mayor imagen de marca patrimonial que la monetaria y que este efecto está moderado de nuevo por la propensión a la promoción de ventas. El modelo propuesto explica el 32% de la variabilidad contenida en la variable Imagen de marca, proporcionando información relevante para su estimación (Véase tablas 5 y 6). El análisis de los datos muestra que el tipo de promoción de ventas ejerce una influencia significativa sobre la imagen de marca (β1: -0.98; p-value: 0.01) siendo la promoción no monetaria la que mayor imagen genera. De nuevo, la propensión a la promoción ejerce un efecto moderador, obteniéndose que dicho efecto es significativo sólo para niveles altos de propensión en cuyo caso es la promoción monetaria la que genera mayor imagen de marca. Teniendo en cuenta lo establecido por la hipótesis H3 y H3a, los resultados aportan evidencias para no rechazar dicha hipótesis. Según los datos, las promociones no monetarias en general, generan mayores

puntuaciones de Imagen de marca, salvo para aquellos casos de alta propensión a la promoción, en cuyo caso es la monetaria la que mayores efectos registra.

Tabla 5: Análisis de Moderación. Variable Dependiente: Imagen de marca

| | Coeff. | SE | t-valor | p-valor | 95% CI | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Constante** | 53.04 | 41.85 | 1.26 | 0.20 | -29.10 | 135.19 |
| Propensión a la promoción (W) | -18.54 | 7.01 | -2.64 | 0.00* | -32.31 | -4.78 |
| Tipo de promoción (X) | -0.98 | 0.40 | -2.42 | 0.01* | -1.78 | -0.18 |
| X*W | 0.18 | 0.06 | 2.72 | 0.00* | 0.05 | 0.32 |

Nota: *p < 0.05.

Tabla 6: Efecto condicional de la Promoción de ventas en la Imagen de marca

| Valor Propensión | Coeff. | SE | t-valor | p-valor | 95% CI | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3.88 | -0.25 | 0.15 | -1.67 | 0.09 | -0.55 | 0.04 |
| 5.38 | 0.02 | 0.08 | 0.31 | 0.75 | -0.13 | 0.19 |
| 6.88 | 0.30 | 0.11 | 2.75 | 0.00* | 0.08 | 0.52 |

Nota: *p < 0.01.

Por otro lado, las hipótesis H4 y H4a asumían que la promoción de ventas no monetaria en redes sociales genera una mayor lealtad hacia la marca que la monetaria y que este efecto está moderado de nuevo por la propensión a la promoción de ventas. El modelo propuesto explica el 30% de la variabilidad contenida en la variable lealtad hacia la marca, proporcionando información relevante para su estimación (Véase tablas 7 y 8). El análisis de los datos muestra que el tipo de promoción de ventas no ejerce una influencia significativa sobre la lealtad hacia la marca (β1: -0.62; p-value: 0.05) Sin embargo, si existe un efecto moderador de la propensión a la promoción en dicha relación, obteniéndose que para niveles altos de propensión la promoción monetaria genera mayor lealtad que la no monetaria. Teniendo en cuenta lo establecido por las hipótesis H4 y H4a, los resultados aportan evidencias para rechazar parcialmente dicha hipótesis. Según los datos, para aquellos casos de alta propensión a la promoción es el incentivo monetario el que mayor efecto registra sobre la lealtad hacia el conjunto patrimonial.

Tabla 7: Análisis de Moderación. Variable Dependiente: Lealtad hacia la marca

| | Coeff. | SE | t-valor | p-valor | 95% CI | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Constante** | 13.80 | 33.82 | 0.40 | 0.68 | -52,58 | 80.20 |
| Propensión a la promoción (W) | -13.56 | 5.69 | -2.38 | 0.01* | -24.74 | -2.37 |
| Tipo de promoción (X) | -0.62 | 0.32 | -1.93 | 0.05 | -1.25 | 0.00 |
| X*W | 0.13 | 0.05 | 2.45 | 0.01* | 0.02 | 0.24 |

Nota: *p < 0.05.

Tabla 8: Efecto condicional de la Promoción de ventas en la Lealtad hacia la marca

| Valor Propensión | Coeff. | SE | t-valor | p-valor | 95% CI | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3.88 | -0.08 | 0.12 | -0.71 | 0.47 | -0.32 | 0.15 |
| 5.38 | 0.12 | 0.07 | 1.56 | 0.11 | -0.03 | 0.27 |
| 6.88 | 0.32 | 0.10 | 3.06 | 0.00* | 0.11 | 0.53 |

Nota: *p < 0.01.

Las hipótesis H5y H5a asumían que la promoción de ventas no monetaria en redes sociales genera un mayor valor percibido que la monetaria y que este efecto está moderado de nuevo por la propensión a la promoción de ventas. El modelo propuesto explica el 31% de la variabilidad contenida en la variable valor percibido, proporcionando información relevante para su estimación (Véase tablas 9 y 10). El análisis de los datos muestra que el tipo de promoción de ventas no ejerce una influencia significativa sobre el valor percibido (β1: -0.64; p-value: 0.07). Sin embargo, de nuevo, existe un efecto moderador de la propensión a la promoción en dicha relación, obteniéndose que para niveles altos de propensión la promoción monetaria genera mayor valor que la no monetaria. Teniendo en cuenta lo establecido por la hipótesis H5 y H5a, los resultados aportan evidencias para rechazar parcialmente dicha hipótesis. Según los datos, para aquellos casos de alta propensión a la promoción es el incentivo monetario el que mayor efecto registra sobre el valor percibido del conjunto patrimonial.

Tabla 9: Análisis de Moderación. Variable Dependiente: Valor Percibido

| | Coeff. | SE | t-valor | p-valor | 95% CI | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Constante** | 14.17 | 37.94 | 0.37 | 0.70 | -60.30 | 88.65 |
| Propensión a la promoción (W) | -13.28 | 6.48 | -2.04 | 0.04* | -26.02 | -0.55 |
| Tipo de promoción (X) | -0.64 | 0.36 | -1.77 | 0.07 | -1.36 | 0.06 |
| X*W | 0.13 | 0.06 | 2.12 | 0.03* | 0.01 | 0.26 |

Nota: *p < 0.05.

Tabla 10: Efecto condicional de la Promoción de ventas en el Valor percibido

| Valor Propensión | Coeff. | SE | t-valor | p-valor | 95% CI | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3.88 | -0.12 | 0.13 | -0.91 | 0.36 | -0.39 | 0.14 |
| 5.38 | 0.08 | 0.08 | 0.99 | 0.32 | -0.07 | 0.23 |
| 6.88 | 0.28 | 0.11 | 2.47 | 0.01* | 0.05 | 0.50 |

Nota: *p < 0.01.

## 5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

El patrimonio cultura es un motor innegable de crecimiento económico, riqueza y empleo (Wright y Eppink, 2016) por lo que su preservación, gestión y mejora está en el centro de las investigaciones internacionales (Carbone, 2016). Por este motivo, los países, regiones y ciudades de todo el mundo ahora compiten por la atención de los turistas, para atraerlos a su oferta patrimonial (Paskaleva-Shapira, 2007; Valls, Sureda & Valls-Tuñon, 2014).

A este respecto, esta investigación ha pretendido contribuir en la mejora de la gestión de la marca patrimonial analizando cómo el uso de las herramientas de comunicación en redes sociales, en concreto la promoción de ventas, puede contribuir a generar y construir el Brand Equity Patrimonial. Las redes sociales se constituyen como un altavoz internacional que puede ayudar a los recursos patrimoniales a incrementar su visibilidad y mejorar valor de marca atrayendo así mayor número de turistas al destino.

La promoción de ventas, en general, y en redes sociales en particular, será capaz de aportar beneficios al consumidor que lo lleven a generar asociaciones relacionadas con la marca, a evocar atributos distintivos de marca y a mejorar, por tanto, el capital de marca (Chu & Keh, 2006; Lai & Vinh, 2013; Melania & Ellyawati, 2018; Montaner & Pina, 2008; Palazón-Vidal & Delgado-Ballester, 2005).

Tras el análisis de los resultados obtenidos se puede concluir que el uso de distintos tipos de promoción de ventas en redes sociales afectan de forma positiva a la construcción del Brand Equity a través de su efecto sobre cada una de las dimensiones que conforman dicho concepto (Notoriedad, Imagen, Calidad Percibida, Lealtad y Valor Percibido) y que dicho efecto está moderado por la propensión a la promoción que presenta el internauta.

De esta forma, son las promociones de ventas no monetarias las que, en este caso, influyen más sobre todas y cada una de las dimensiones del Brand Equity, frente a la opción monetaria corroborándose así lo establecido por la literatura (Chu & Keh, 2006; Palazón-Vidal & Delgado-Ballester, 2005; Montaner & Pina, 2008). El regalo ofrecido a los internautas ha sido capaz de registrar mayores niveles de Notoriedad, Calidad Percibida e Imagen de Marca que el descuento. Sin embargo, este efecto, se produce para aquellos usuarios que poseen una propensión a la promoción media o baja, mientras que para aquellos internautas muy propensos a la promoción son las promociones monetarias las que conforman en mayor medida el Brand Equity Patrimonial.

De forma aislada, el tipo de promoción ofrecida no ha sido capaz de afectar a la lealtad hacia la marca y al valor percibido. Su influencia se produce con la interacción de la variable propensión a la promoción afectando tan sólo a aquellos usuarios de alta propensión. En este caso, dichos usuarios generan un mayor Brand Equity Patrimonial ante la presencia de promociones monetarias que no monetarias. Para cualquier otro nivel de propensión el tipo de promoción de ventas no afecta a la lealtad y al valor percibido.

## REFERENCIAS

Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity Capitalizing on the Value of Brand Name*. New York. The Free Press.
Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity Capitalizing on the Value of Brand Name*. New York. The Free Press.

Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, *38*(3), 102-120.
Ajanthan, D. (2017). The Role of a Social Media Marketing in Building Brand Equity-A Special Reference to Travel and Tourism Industry in Sri Lanka. *Global Journal of Management And Business Research*.
Alford, B. L., & Biswas, A. (2002). The effects of discount level, price consciousness and sale proneness on consumers' price perception and behavioral intention. *Journal of Business research*, *55*(9), 775-783.
Ataman, M. B., Van Heerde, H. J., & Mela, C. F. (2010). The long-term effect of marketing strategy on brand sales. *Journal of Marketing Research*, *47*(5), 866-882.
Azazz, A. M. (2018). The Role of Social Media in Promoting Tourist and Heritage Sites" A case study of Al-Mu'izzLedin Allah Street". Journal of Faculty of Tourism and Hotels, 15(1) , 43-55.
Baldauf, A., Cravens, K. S., Diamantopoulos, A., & Zeugner-Roth, K. P. (2009). The impact of product-country image and marketing efforts on retailer-perceived brand equity: An empirical analysis. *Journal of Retailing*, *85*(4), 437-452.
Batra, R., & Ahtola, O. T. (1991). Measuring the hedonic and utilitarian sources of consumer attitudes. *Marketing letters*, *2*(2), 159-170.
Boo, S., Busser, J., & Baloglu, S. (2009). A model of customer-based brand equity and its application to multiple destinations. *Tourism Management*, *30*(2), 219-231.
Bowitz, E. & Ibenholt, K. (2008). Economic impacts of cultural heritage. Research and perspectives. *Journal of Cultural Heritage, 10(1)*, 1-8.
Buil, I., De Chernatony, L., & Martínez, E. (2013). Examining the role of advertising and sales promotions in brand equity creation. *Journal of Business Research*, *66*(1), 115-122.
Camarero Izquierdo, G., & Garrido Samaniego, M. J. (2004). Marketing de Turismo Cultural. *Madrid, Pirámide*.
Camarero, C., Garrido-Samaniego, M. J., & Vicente, E. (2012). Determinants of brand equity in cultural organizations: the case of an art exhibition. *The Service Industries Journal*, *32*(9), 1527-1549.
Carbone, F. (2016). An insight into cultural heritage management of tourism destinations. *European Journal of Tourism Research*, *14*, 75-91.
Chandon, P., Wansink, B., & Laurent, G. (2000). A benefit congruency framework of sales promotion effectiveness. *Journal of marketing*, *64*(4), 65-81.
Chandrashekaran, R., & Grewal, D. (2003). Assimilation of advertised reference prices: the moderating role of involvement. *Journal of Retailing*, *79*(1), 53-62.
Chekalina, T., Fuchs, M., & Lexhagen, M. (2018). Customer-Based Destination Brand Equity Modeling: The Role of Destination Resources, Value for Money, and Value in Use. *Journal of Travel Research*, *57*(1), 31-51.
Chen, C. F., & Myagmarsuren, O. (2010). Exploring relationships between Mongolian destination brand equity, satisfaction and destination loyalty. *Tourism Economics*, *16*(4), 981-994.
Chhabra, D., Healy, R., & Sills, E. (2003). Staged authenticity and heritage tourism. *Annals of tourism research*, *30*(3), 702-719.
Christodoulides, G., & De Chernatony, L. (2010). Consumer-based brand equity conceptualization and measurement: A literature review. *International journal of research in marketing*, *52*(1), 43-66.
Chu, S., & Keh, H. T. (2006). Brand value creation: Analysis of the Interbrand-Business Week brand value rankings. *Marketing Letters*, *17*(4), 323-331.
Coelho, P. S., Rita, P., & Santos, Z. R. (2018). On the relationship between consumer-brand identification, brand community, and brand loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *43*, 101-110.
Coulter, K. S., Bruhn, M., Schoenmueller, V., & Schäfer, D. B. (2012). Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation?. *Management Research Review*.
Currim, I. S., & Schneider, L. G. (1991). A taxonomy of consumer purchase strategies in a promotion intensive environment. *Marketing Science*, *10*(2), 91-110.
Dastidar, S. G., & Datta, B. (2008). A Theoretical Analysis of the Critical Factors Governing Consumers' Deal Responsive Behavior. *South Asian Journal of Management*, *15*(1), 76-97.
Datta, H., Ailawadi, K. L., & van Heerde, H. J. (2017). How Well Does Consumer-Based Brand Equity Align with Sales-Based Brand Equity and Marketing-Mix Response?. *Journal of Marketing*, *81*(3), 1-20.
Davcik, N. S., Vinhas da Silva, R., & Hair, J. F. (2015). Towards a unified theory of brand equity: conceptualizations, taxonomy and avenues for future research. *Journal of Product & Brand Management*, *24*(1), 3-17.
DelVecchio, D., Henard, D. H., & Freling, T. H. (2006). The effect of sales promotion on post-promotion brand preference: A meta-analysis. *Journal of retailing*, *82*(3), 203-213.
Du Cros, H. (2001). A new model to assist in planning for sustainable cultural heritage tourism. *International journal of tourism research*, *3*(2), 165-170.
Feldwick, P. (1996). Do we really need 'brand equity'?. *Journal of Brand Management*, *4*(1), 9-28.
Frías-Jamilena, D. M., Polo Peña, A. I., & Rodríguez Molina, M. Á. (2017). The effect of value-creation on consumer-based destination brand equity. *Journal of Travel Research*, *56*(8), 1011-1031.
Fyall, A., & Garrod, B. (1998). Heritage tourism: at what price?. *Managing Leisure*, *3*(4), 213-228.
Gartner, W. C., & Ruzzier, M. K. (2011). Tourism destination brand equity dimensions: Renewal versus repeat market. *Journal of Travel Research*, *50*(5), 471-481.
Godey, B., Manthiou, A., Pederzoli, D., Rokka, J., Aiello, G., Donvito, R., & Singh, R. (2016). Social media marketing efforts of luxury brands: Influence on brand equity and consumer behavior. *Journal of business research*, *69*(12), 5833-5841.
Greffe, X. (2004). Is heritage an asset or a liability?. *Journal of Cultural Heritage*, *5*(3), 301-309.
Gunelius, S. (2011). *Content marketing for dummies*. John Wiley & Sons.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Babin, B.J., & Black, W.C. (2010).Multivariate data analysis:A global perspective. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
Henderson, C. (1987). Sales promotion segmentation: Refining the deal-proneness construct. *Documento de trabajo, The Amos Tuck School of Business Administration, Dartmouth College, Hanover, Nh*.
Henderson, C. M. (1994). Promotion heterogeneity and consumer learning: refining the deal-proneness construct¡, In Chris T. Allen and Deborah Roedder John, (eds.), *Advances in Consumer Research,*, V(21), 86-94, Provo, UT :Association for Consumer Research
Herbert, D. T. (Ed.). (1995). *Heritage, tourism and society*. Burns & Oates.
Hosteltur (2017). Anuario de estádisticas culturales. Available at http://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al ciudadano/estadisticas/cultura/mc/naec/portada.html
Hughes, M., & Carlsen, J. (2010). The business of cultural heritage tourism: Critical success factors. *Journal of Heritage Tourism*, *5*(1), 17-32.
Ibarra, J. G. (2001). Análisis de la oferta de turismo cultural en España. *Estudios turísticos*, (150), 15-40.
Im, H. H., Kim, S. S., Elliot, S., & Han, H. (2012). Conceptualizing destination brand equity dimensions from a consumer-based brand equity perspective. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *29*(4), 385-403.
Infoadex (2019) https://www.infoadex.es/home/wp-content/uploads/2019/03/Estudio-InfoAdex-2019-Resumen.pdf
Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, *53*(1), 59-68.
Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, *57*(1), 1-22.
Keller, K. L. (2003). Understanding brands, branding and brand equity. *Interactive Marketing*, *5*(1), 7-20.
Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.
Kim, A. J., & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business research*, *65*(10), 1480-1486.
Kim, H., Stepchenkova, S., & Yilmaz, S. (2018). Destination Extension: A Faster Route to Fame for the Emerging Destination Brands?. *Journal of Travel Research*, 0047287518754407.
Kladou, S., & Kehagias, J. (2014). Developing a structural brand equity model for cultural destinations. *Journal of Place Management and Development*, *7*(2), 112-125.
Konecnik-Ruzzier, M., & Gartner, W. C. (2007). Customer-based brand equity for a destination. *Annals of Tourism Research*, *34*(2), 400-421.
Kumar, P., Kumar, V., & Mishra, J. M. (2015). Social media: A tool for tourism marketing. *International Research Journal Business and Management 8(11)*, 1-6.
Lai, W. H., & Vinh, N. Q. (2013). Online promotion and its influence on destination awareness and loyalty in the tourism industry. *Advances in Management and Applied Economics*, *3*(3), 15-30.
Laroche, M., Habibi, M. R., & Richard, M. O. (2013). To be or not to be in social media: How brand loyalty is affected by social media?. *International Journal of Information Management*, *33*(1), 76-82.
Laroche, M., Habibi, M. R., Richard, M. O., & Sankaranarayanan, R. (2012). The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty. *Computers in Human Behavior*, *28*(5), 1755-1767.
Leone, R. P., Rao, V. R., Keller, K. L., Luo, A. M., McAlister, L., & Srivastava, R. (2006). Linking brand equity to customer equity. *Journal of service research*, *9*(2), 125-138.
Lichtenstein, D. R., Burton, S., & Netemeyer, R. G. (1997). An examination of deal proneness across sales promotion types: a consumer segmentation perspective. *Journal of Retailing*, *73*(2), 283-297.
Lichtenstein, D. R., Ridgway, N. M., & Netemeyer, R. G. (1993). Price perceptions and consumer shopping behavior: a field study. *Journal of marketing research*, *30*(2), 234-245.
Llop, M., & Arauzo-Carod, J.M. (2012a). Identifying the economic impact behind a cultural asset: an input–output subsystems analysis. *The Annals of Regional Science*, 49(3), 861-877.
Maggon, M., & Chaudhry, H. (2015). Is it really making an impact? Examining the effect of social media marketing participation benefits on perceived value and behavioural intention: evidences from India. *International Journal of Leisure and Tourism Marketing*, *4*(3-4), 189-206.
McKercher, B., Ho, P. S., Cros, H. D., & So-Ming, B. C. (2002). Activities-based segmentation of the cultural tourism market. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *12*(1), 23-46.
Melania, K., & Ellyawati, J. (2018). The Role of Online Promotion and Its Effect on Destination Loyalty.
Misiura, S. (2006). *Heritage marketing*. Routledge.
Montaner, T., & Pina, J. M. (2008). The effect of promotion type and benefit congruency on brand image. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, *24*(3), 15-28.
Netemeyer, R. G., Krishnan, B., Pullig, C., Wang, G., Yagci, M., Dean, D., ... & Wirth, F. (2004). Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity. *Journal of business research*, *57*(2), 209-224.
Nunes, J. C., & Park, C. W. (2003). Incommensurate resources: Not just more of the same. *Journal of Marketing Research*, *40*(1), 26-38.
Oppio, A., Bottero, M., Ferretti, V., Fratesi, U., Ponzini, D., & Pracchi, V. (2015). Giving space to multicriteria analysis for complex cultural heritage systems: the case of the castles in Valle D'Aosta Region, Italy. *Journal of Cultural Heritage*, *16*(6), 779-789.
Palazon, M., & Delgado, E. (2009). The moderating role of price consciousness on the effectiveness of price discounts and premium promotions. *Journal of Product & Brand Management*, *18*(4), 306-312.

Palazón-Vidal, M., & Delgado-Ballester, E. (2005). Sales promotions effects on consumer-based brand equity. *International Journal of Market Research*, *47*(2), 179-204.
Pasikowska-Schnass, M. (2018). Cultural Heritage in EU Policies. *European Parliament. http://www. europarl. europa. eu/RegData/etudes/BRIE/2018/621876/EPRS_B RI (2018) 621876_EN. pdf*.
Paskaleva-Shapira, K. A. (2007). E-city Europe: Status, propositions, and opportunities.
Paskaleva-Shapira, K. A. (2007). New paradigms in city tourism management: Redefining destination promotion. *Journal of Travel Research*, *46*(1), 108-114.
Pike, S. (2007). Consumer-based brand equity for destinations: Practical DMO performance measures. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *22*(1), 51-61.
Pike, S. (2008). *Destination Marketing*. Routledge.
Pike, S. (2009). Destination brand positions of a competitive set of near-home destinations. *Tourism Management*, *30*(6), 857-866.
Pike, S. (2010). Destination branding case study: Tracking brand equity for an emerging destination between 2003 and 2007. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *34*(1), 124-139.
Pike, S. D., & Bianchi, C. (2013). Destination branding performance measurement: a non-technical discussion for practitioners. *LuyouXuekan (Tourism Tribune)*, *28*(1), 13-15.
Pike, S., & Page, S. J. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism management*, *41*, 202-227.
Pike, S., & Scott, N. (2009). Destination brand equity among the host community: a potential source of comparative advantage for DMO's. *Actaturistica*, *21*(2), 160-183.
Pike, S., Bianchi, C., Kerr, G., & Patti, C. (2010). Consumer-based brand equity for Australia as a long-haul tourism destination in an emerging market. *International Marketing review*, *27*(4), 434-449.
Polo Peña, A. I., Frías Jamilena, D. M., Rodríguez Molina, M. Á., & Rey Pino, J. M. (2016). Online marketing strategy and market segmentation in the Spanish rural accommodation sector. *Journal of Travel Research*, *55*(3), 362-379.
Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate behavioral research*, *42*(1), 185-227.
Salazar, S. D. S., & Marques, J. M. (2005). Valuing cultural heritage: the social benefits of restoring and old Arab tower. *Journal of Cultural Heritage*, *6*(1), 69-77
Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: A financial approach. *Marketing science*, *12*(1), 28-52.
Soberman, D. A. (2009). Marketing agencies, media experts and sales agents: Helping competitive firms improve the effectiveness of marketing. *International Journal of Research in Marketing*, *26*(1), 21-33.
Spangenberg, E. R., Voss, K. E., & Crowley, A. E. (1997). Measuring the hedonic and utilitarian dimensions of attitude: A generally applicable scale. In Merrie Brucks and Deborah J. MacInnis (eds), *Advances in Consumer Research*, 24, pp 235-241 Provo, UT :Association for Consumer Research
Tan, S. J., & Hwang Chua, S. (2004). While stocks last Impact of framing on consumers' perception of sales promotions. *Journal of Consumer Marketing*, *21*(5), 343-355.
Tim, A., Bhattacharya, C. B., Julie, E., Lane, K. K., Lemon Katherine, N., & Vikas, M. (2002). Relating brand and customer perspectives on marketing management. *Journal of Service Research*, *5*(1), 13-25.
Timothy, D. J., & Boyd, S. W. (2006). Heritage tourism in the 21st century: Valued traditions and new perspectives. *Journal of Heritage Tourism*, *1*(1), 1-16.
Towner, J. (1985). The grand tour: A key phase in the history of tourism. *Annals of tourism research*, *12*(3), 297-333.
Tuan, T. H., & Navrud, S. (2008). Capturing the benefits of preserving cultural heritage. *Journal of Cultural Heritage*, *9*(3), 326-337.
Tversky, A., Sattah, S., & Slovic, P. (1988). Contingent Weighting in Judgement and Choice. *Psychological Review, V(* 95), Issue 3, 371-384.
UNWTO (2018). Tourism and Cultural Synergies. Available at http://www2.unwto.org/publication/tourism-and-culture-synergies
Valette-Florence, P., Guizani, H., & Merunka, D. (2011). The impact of brand personality and sales promotions on brand equity. *Journal of Business Research*, *64*(1), 24-28.
Valls, J. F., Sureda, J., & Valls-Tuñon, G. (2014). Attractiveness analysis of European tourist cities. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *31*(2), 178-194.
Veloutsou, C., Christodoulides, G., & de Chernatony, L. (2013). A taxonomy of measures for consumer-based brand equity: drawing on the views of managers in Europe. *Journal of Product & Brand Management*, *22*(3), 238-248.
Webster Jr, F. E. (1965). The "deal-prone" consumer. *Journal of Marketing Research*, *2*(2), 186-189.
Wright, W. C., & Eppink, F. V. (2016). Drivers of heritage value: A meta-analysis of monetary valuation studies of cultural heritage. *Ecological Economics*, *130*, 277-284.
Yi, Y., & Yoo, J. (2011). The long-term effects of sales promotions on brand attitude across monetary and non-monetary promotions. *Psychology & Marketing*, *28*(9), 879-896.
Yoo, B., & Donthu, N. (2002). Testing cross-cultural invariance of the brand equity creation process. *Journal of Product & Brand Management*, *11*(6), 380-398.
Zavattaro, S. M., Daspit, J. J., & Adams, F. G. (2015). Assessing managerial methods for evaluating place brand equity: A qualitative investigation. *Tourism Management*, *47*, 11-21.
Zhu, Y. Q., & Chen, H. G. (2015). Social media and human need satisfaction: Implications for social media marketing. *Business horizons*, *58*(3), 335-345.

# ¿QUÉ EXPLICA LA SATISFACCIÓN CON EL SITIO WEB DE LOS CONSUMIDORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS *ONLINE*?

María Alesanco Llorente, maria.alesanco@unirioja.es, Universidad de La Rioja
Alba García Milon, alba.garciam@alum.unirioja.es, Universidad de La Rioja
Cristina Olarte Pascual, cristina.olarte@unirioja.es, Universidad de La Rioja
Yolanda Sierra Murillo, yolanda.sierra@unirioja.es, Universidad de La Rioja

**RESUMEN**: Las características propias de los servicios turísticos unido a las peculiaridades de compra *online* hacen que en ocasiones conseguir que el consumidor quede satisfecho resulte más complicado que en el entorno tradicional. Por ello, este estudio presenta un modelo que analiza la influencia del sitio web en la satisfacción de los consumidores. Se recoge información primaria de una muestra de 310 individuos para contrastar el modelo. Se demuestra que las características del sitio web, concretamente, la calidad percibida de la oferta, diseño web, políticas de privacidad y seguridad y políticas de garantía resultan clave para la generación de satisfacción en el ambiente *online*. Estos resultados tienen implicaciones teóricas y prácticas.

**PALABRAS CLAVE**: Diseño web, Calidad perdibida, Privacidad, Garantía.

**ABSTRACT**: Due to the characteristics of tourism services and the peculiarities of online shopping generating consumer satisfaction is more complicated than in a traditional environment. This study presents a model that reflects the influence of website's characteristics on consumer satisfaction. To achieve this, primary information is collected from a sample of 310 people. The results show that website's characteristics, according to their degree of influence, perceived quality, website design, privacy and security policies and guarantee policies are key elements to trigger satisfaction. These results have important theoretical and practical implications.

**KEYWORDS**: Website design, Perceived quality, Privacy, Guarantee.

## 1. INTRODUCCIÓN

La irrupción de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) y, en especial de Internet, ha supuesto importantes cambios tanto en el lado de la oferta como en el de la demanda de las empresas del sector turístico. Según el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2016) las cifras de facturación del comercio electrónico Business to consumer en España (B2C) alcanzaron los 20.745 millones de euros en el año 2015 y el 50,30% (10.435 millones de euros) proviene del sector turístico. En el estudio se observa un progresivo aumento anual tanto del número de compradores *online* como del gasto medio anual por comprador en el sector turístico.

Por ello, en un entorno globalizado, cada vez más competitivo, y ante un consumidor más informado y exigente, las empresas ven en el medio *online* "la posibilidad de buscar elementos diferenciadores que hagan de su oferta algo único, así como la posibilidad de proporcionar un mayor valor a los potenciales consumidores" (Casaló *et al*., 2011, p. 622).

Para fomentar la satisfacción de los consumidores *online*, las empresas ven necesario reducir el riesgo que perciben los internautas en cada transacción mediante la optimización de los recursos y capacidades, de tal manera, se analiza la influencia del diseño web, la calidad percibida de la oferta, las políticas de privacidad y seguridad y las políticas de garantía. La importancia de este estudio radica en que "la web se ha convertido en el representante de los destinos, donde se refleja todo aquello que el turista potencial puede y quiere encontrar" (Luna-Nevarez & Hyman, 2012). Las expectativas de los consumidores hacen que no sólo los atributos del producto sean determinantes a la hora de tomar una decisión (Pelegrín Borondo, Ayensa, Olarte Pascual, & Sierra-Murillo, 2016). Es la propia experiencia que envuelve el proceso de compra lo que

realmente puede llegar a conquistarle. El sitio web se ha convertido en la forma principal de consumo turístico (Park, 2007; Gretzel, 2007; Law, 2010; Qi, 2010; Buhalis, 2010). En este sentido, y como punto de partida de esta investigación, se ve necesario determinar qué características concretas de los sitios webs turísticos influyen en la satisfacción durante el proceso de compra.

## 2. MARCO TEÓRICO

En el contexto *online* se entiende la satisfacción como el agrado del consumidor respecto a su experiencia previa de compra (Anderson & Srinivasan, 2003). Kim *et al*. (2006), determinan que hay una correlación positiva entre la satisfacción y la predisposición por el uso de este canal. Por lo tanto, la satisfacción se relaciona con el grado de experiencia previa de compra a través de Internet y la predisposición a usar dicho canal comercial en el futuro. La satisfacción influye en el comportamiento del consumidor *online* actuando sobre el volumen de gasto, lealtad y comunicación boca-oído (Bigné, Ruiz, & Andreu, 2005). La propia satisfacción del usuario es la que ha hecho capaz que el entorno virtual tenga el éxito que hoy presenta (Kang & Lee, 2010).

En la satisfacción se puede destacar (Giese & Cote, 2000): (1) es una respuesta tanto afectiva como cognitiva, donde predomina el componente afectivo frente al componente cognitivo (Ladhari, 2007). (2) La respuesta mencionada es asociada a un foco en particular, es decir, no se asocia a todos los elementos que componen el proceso de compra (expectativas, producto o experiencia del consumo). (3) Por último, el momento de evaluación es asociado a un momento en particular (antes del consumo, después del consumo o durante la elección del producto) y se basa en la experiencia acumulada.

### 2.1 DISEÑO DEL SITIO WEB

El diseño del sitio web se entiende como el conjunto de elementos, tanto gráficos como funcionales, que expresan de manera estética la identidad de una organización. En el caso de las compras *online* el sitio web actúa como el enlace entre comprador y vendedor, de ahí que cobre gran importancia su diseño web (Bramall *et al*., 2004; Gummerus *et al*., 2004). Afecta al consumidor en tres direcciones (Menon & Khan, 2002); Por una parte, determina el grado en que un usuario explora el contenido del sitio web, por otro lado, y estrechamente relacionado con el primero, incrementa el tiempo de navegación en el dominio y, por último, aumenta la probabilidad de compra.

Siete son las dimensiones que componen el diseño web (Zhang & Dran, 2000; Hassan, 2006): (1) **accesibilidad**: desde un punto de vista comunicativo este factor se preocupa de que el canal de comunicación funcione (García Gómez, 2004), igualmente, actúa como desencadenante de los demás factores. Si tal como se menciona se está ante un factor que nos posibilita el acceder a un sitio web y éste falla, el usuario sentirá aversión hacia el sitio web (no satisfacción). Sin embargo, si se accede sin dificultad y no se produce tal aversión este factor de diseño desaparece, por lo tanto, estamos ante un factor que solo es advertido cuando se ausenta (Montero, 2006). (2) **Funcionalidad**: este factor se relaciona con el funcionamiento técnico del sitio web y cobra gran importancia ya que los demás factores dependen de su buena marcha (Ceaparu *et al*., 2004). Al igual que con la accesibilidad, este factor únicamente es percibido cuando está ausente o da problemas, por tanto, los errores en el sistema provocan frustración en el usuario haciendo que se perciba la necesidad de este factor. (3) **Findability**: este factor es el resultado de una buena arquitectura de información basada principalmente en tres elementos: estructuración, descripción y clasificación de contenidos (Rosenfeld & Morville, 2002). Su motivación es facilitar la búsqueda en términos de eficiencia y eficacia. No sólo se habla de la capacidad de mostrar la información sino de la capacidad que tiene el sistema de responder a las necesidades del usuario como consecuencia de la propia interactividad del medio. Si el usuario encuentra toda la información solicitada se está ante un factor desapercibido, pero si no se le devuelve lo solicitado o se le devuelve en un tiempo superior al esperado, el usuario siente frustración ante este sitio web y detecta el factor. (4) **Utilidad**: este término hace referencia a la capacidad que tiene el usuario para cubrir sus necesidades de búsqueda de información con la web. Es el factor que más influye en la intención de rebúsqueda en el sitio web (Zhang y Li, 2005). (5) **Estética**: no hace referencia exclusivamente a la belleza apreciable por los sentidos, sino también al aspecto estético que puede resultar cautivador para la imaginación o nuestro entendimiento (Laviea & Tractinsky, 2004). Desde que se empieza a navegar por un sitio web este factor es el que más se percibe (Tractinsky *et al*., 2000), no en términos de grado de impacto sino en rapidez de impacto. La capacidad que tiene la estética de persuadir al usuario es lo que hace que éste decida navegar en él (Sutcliffe, 2002), es decir, estamos ante un factor motivador del uso del sitio web. (6) **Credibilidad**: Este concepto no se vincula con la veracidad de lo que se transmite sino con el conjunto de componentes,

tanto objetivos como subjetivos, que hacen que los receptores del mensaje se crean, o no, el contenido de éste. Este factor se compone de dos subfactores: fiabilidad -capacidad que tiene la empresa para que sus clientes crean y confíen en ella- y profesionalidad -capacidad que tiene el sitio web para prestar de forma eficiente los servicios solicitados por el usuario-. Estos dos subfactores pueden ser clasificados como factores motivadores ya que "están orientados a la satisfacción del usuario, motivando la intención de uso" (Zhang & Dran, 2000). (7) **Usabilidad**: proviene de la expresión inglesa "User friendly", hace referencia al grado de eficacia, eficiencia y satisfacción con la que los usuarios específicos pueden lograr objetivos específicos, en contexto de uso específicos (Organización Internacional de Normalización, 2008). De la propia definición se deducen las variables que definen el concepto: eficacia (medido por el número de errores cometidos por el usuario durante su búsqueda), eficiencia (medido en base al tiempo empleado por el usuario para la búsqueda de información o realización de tareas específicas) y satisfacción (Hassan *et al*., 2004).

La influencia directa y significativa del diseño web en la satisfacción del usuario ha sido demostrada en múltiples estudios (Montoya-Weiss *et al*., 2003; Lindgaard & Dudek, 2003; Zhang & Dran, 2000). Se demuestra la importancia relativa del diseño del sitio web sobre la satisfacción y se determina que el grado de influencia variará atendiendo a la naturaleza el negocio y el público objetivo al que se dirija. En el caso concreto del diseño web de páginas relacionadas con el turismo, se determina que la calidad percibida del diseño web tiene un papel clave en la satisfacción del usuario (Suárez *et al*., 2008). En línea con estos estudios se propone la siguiente hipótesis:

**H1**. El diseño del sitio web influye de forma significativa y directa sobre la satisfacción.

## 2.2 CALIDAD PERCIBIDA DE LA OFERTA

La calidad percibida de la oferta hace referencia a la variedad de productos y servicios ofrecidos en un determinado sitio web, como inductor de la confianza y empatía de un determinado cliente (Yang *et al*., 2004; Melián & Padrón, 2004 y Cao *et al*., 2006). Por lo tanto, las empresas deben trabajar para ofrecer un buen surtido de productos con una buena relación calidad-precio, ofrecer toda la información necesaria para que el cliente sienta como valiosos sus productos (Trocchia & Janda, 2003) y usar las herramientas necesarias para que el consumidor perciba esos atributos que se pretenden resaltar.

La calidad percibida de la oferta se compone de dos dimensiones. Por un lado, está la información práctica del producto en la que se describen, en el caso concreto del sector turístico, las características básicas del producto como los diferentes horarios o tarifas y los plazos de entrega. Por otro lado, están las imágenes del producto que nos permiten, por ejemplo, ver las distintas estancias de un hotel, fotos de habitaciones desde diversos ángulos, etc. Estos permiten comprobar el grado de adecuación del servicio con el internauta interesado (Park *et al*., 2005; Kim *et al*., 2007; Won Jeong *et al*., 2009).

Debido a la impersonalidad de este entorno la forma de presentar los productos resulta ser un factor clave en la toma de decisiones de un consumidor (Huang, 2003; Park *et al*., 2005; Kim, 2011; Klaus, 2013). Una buena calidad percibida de la oferta permite minimizar la probabilidad subjetiva del comprador de adquirir un producto no acorde con sus necesidades, ya que experimenta una mayor sensación de control durante el proceso de compra y, por tanto, minimiza el riesgo percibido en esa transacción. La calidad percibida cobra gran importancia en aquellas personas adversas al riesgo y sin experiencia previa en la compra vía *online* (Barnes *et al*., 2007). Así mismo, una calidad percibida como satisfactoria motiva a permanecer más tiempo en el sitio web aumentando el grado de intención de compra (Jiang & Benbasat, 2005; Kim, 2011; Algharabat, 2014) y el grado de compromiso con el sitio web (Gefen & Straub, 2004). Así mismo la calidad percibida de la oferta cobra gran relevancia en la decisión de compra *online* ya que se tienen en cuenta muchos aspectos puntuales de todo este proceso desde un punto de vista cognitivo de nuestra actitud, por ejemplo, el valor del dinero invertido o el grado de conveniencia del producto. Además, se le considera uno de los factores principales para producir interactividad con el usuario *online* (Constantinides, 2004).

La influencia directa y significativa que la calidad percibida de la oferta tiene sobre la satisfacción es confirmada por numerosos estudios (Cronin *et al*., 2000; Feinberg y Kadam, 2002; Ribbink *et al*., 2004; Lee y Overby, 2004; Lee y Lin, 2005; Park y Kim, 2006; Rodgers *et al*., 2005). Estos estudios conducen a formular la siguiente hipótesis en esta investigación:

**H2**. La calidad de la oferta percibida por el usuario influye de forma significativa y directa sobre la satisfacción.

**Políticas de privacidad y seguridad del proveedor del servicio**

Las políticas de privacidad y seguridad se encargan de proteger y dar confidencialidad a todos los datos ofrecidos durante el proceso de compra (Zeithaml *et al*., 2002; Wolfinbarger & Gilly, 2003). Cabe destacar que lo que realmente influye sobre la conducta del consumidor no son las políticas *per se* sino la percepción que se tengan de ellas, es decir, la preocupación del usuario/consumidor por el control en la adquisición y el uso posterior de la información que sobre él se genera o adquiere en Internet (Castañeda & Montoro, 2003). Por lo tanto, las organizaciones empresariales no sólo han de potenciar las políticas de seguridad y privacidad, sino que deben desarrollar mecanismos de comunicación con el consumidor a fin de que estos perciban adecuadamente dichas acciones.

La preocupación por estas políticas tiene un efecto significativo sobre la disminución en la intención de compra (Castañeda & Montoro, 2003), mantenimiento (Milne & Boza, 1999) y compromiso del consumidor (Phelps *et al*., 2000) hacia el sitio web. Del mismo modo, un usuario percibe una mayor incertidumbre y riesgo cuando sean revelados a la empresa mayor cantidad de datos (Chen & Tan, 2004) por lo que una buena percepción de este factor reduce el propio riesgo percibido.

La falta de convencimiento sobre las políticas de seguridad y privacidad que transmite una empresa influye sobre en la satisfacción (Ha & Stoel ,2012; Ranaweera *et al*., 2008; Hsu *et al*., 2012; Cho & Park, 2001; Lee *et al*., 2005). Esa falta de convencimiento aparece cuando se percibe que es la otra parte (vendedor) quien controla toda la información pudiendo hacer un uso indebido de ella (Bart *et al*., 2005; Belanger *et al*., 2005). A partir de los resultados obtenidos en los estudios citados y en la misma línea, se propone la siguiente hipótesis:

**H3.** Las políticas de seguridad y privacidad influyen de forma significativa y directa sobre la satisfacción.

## 2.3 POLÍTICAS DE GARANTÍA OFRECIDAS POR LA EMPRESA VENDEDORA

La garantía indica el compromiso de la empresa, no sólo con respecto a la calidad de servicio, sino también en relación al cumplimiento de las expectativas del consumidor. En realidad, la garantía es un contrato explícito que refleja la solución a posibles contingencias futuras, como los fallos en el producto (Emons, 1988).

La garantía no deja de ser un tipo de señal que la compañía está interesada en recalcar en aras de determinar el comportamiento del consumidor mediante la reducción del riesgo percibido ante este entorno. Este descenso en el riesgo asociado a la transacción *online* se traduce en términos de lealtad y repetición de compra futura (Wang *et al*., 2004; Tan, 1999; Padmanabhan & Rao, 1993; Wood, 2000). En el mundo turístico esta garantía es la capacidad de respuesta de la empresa ante una modificación o cancelación en la reserva. Cuanto mayor es el desembolso en el viaje, mayor es la necesidad de conocer las políticas de garantía de las compañías. Además, las ventas del turismo *online* se ven frenadas por la inseguridad percibida en los usuarios. Una forma de mitigar esa sensación es a través de dichas garantías que actúan como un impulso para "atreverse" a realizar la compra.

Las politicas de garantía influyen de manera directa y significativa sobre la satisfacción haciendo que los clientes perciban que no están arriesgando su dinero durante la transacción. Estas politicas imprimen seguridad a los clientes revirtiendo esto en su grado de satisfacción (San Martín Gutiérrez y Camarero Izquierdo, 2009, Mitchell & Greatorex, 1994; Tan., 1999; Lee *et al*., 2005). En consonancia con los resultados de los estudios citados se establece la siguiente hipótesis:

**H4**. Las políticas de garantía influyen de forma significativa y directa sobre la satisfacción.

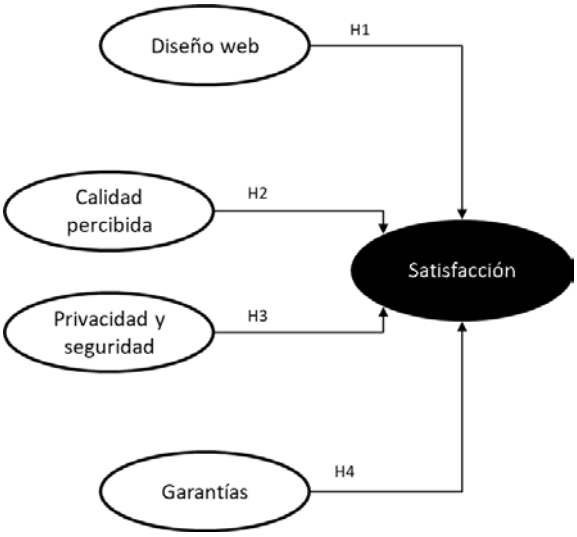


Figura 1. Modelo de estudio de la satisfacción

## 3. METODOLOGÍA

Para contrastar el modelo propuesto se utilizó una muestra de conveniencia de 310 individuos que participaron cumplimentando un cuestionario *online* entre agosto de 2016 y mayo de 2017. La encuesta estaba dirigida a usuarios de Internet que hubieran realizado previamente una reserva *online* de servicios turísticos para viajes vacacionales, condicionado a que dicho viaje ya hubiera sido realizado. El sitio web en que se realizó la reserva es el que debía ser evaluado en la encuesta *online* en términos de percepción personal.

La Tabla 1 presenta las escalas de medida utilizadas. Todos los ítems han sido medidos bajo una escala Likert 1-7 puntos.

Tabla 1: Las escalas de medida utilizadas

| |
|---|
| **Satisfacción del consumidor con el sitio web** |
| SAT1 Creo que he tomado la decisión correcta al utilizar este sitio web para contratar mis últimas vacaciones. |
| SAT2 En este sitio web se han cumplido mis expectativas de compra de mi último viaje. |
| SAT3 La experiencia de compra de mis últimas vacaciones en este sitio web ha sido satisfactoria. |
| SAT4. Estoy satisfecho con los servicios turísticos contratados en este sitio web. |
| SAT5 En general, estoy satisfecho con el servicio proporcionado por este sitio web turístico. |
| **Diseño del sitio web** |
| DIS1 Fue fácil navegar por el sitio web turístico. |
| DIS2 Tenía imágenes y fue entretenido para comprar tus últimas vacaciones. |
| DIS3 Tenía un diseño atractivo, moderno y profesional. |
| **Calidad percibida de la oferta** |
| CAL1 Se proporcionó información amplia y detallada sobre los servicios turísticos que en ella se ofrecían. |
| CAL2 Cumplieron con las condiciones prometidas de calidad del servicio turístico. |
| CAL3 Se ofrecieron viajes con una buena relación calidad-precio. |
| CAL4 Se ofrecieron viajes personalizados para tus necesidades concretas. |
| CAL5 Ofrecieron una gran variedad de servicios turísticos. |
| **Políticas de privacidad y seguridad del proveedor del servicio** |
| SEG1 Es seguro y tiene una política de privacidad con los datos de los clientes. |
| SEG2 Te sentiste seguro cuando enviaste información personal. |
| SEG3 Crees que se respetaron tus derechos de protección de datos. |
| SEG4 Crees que no utilizaron tus datos para facilitarlos a otras empresas o enviarte publicidad no consentida. |
| SEG5 Crees que tiene mecanismos que garantizan la transmisión segura de la información de los usuarios. |
| **Políticas de garantía ofrecidas por la empresa vendedora** |
| GAR1 Se ofrecieron garantías que cubriesen posibles imprevistos o fallos en el servicio turístico. |
| GAR2 Existió la posibilidad de cancelación del servicio. |

Fuente: Burke (2002), Montoya-Weiss *et al*. (2003), Harris y Goode (2004), Ramus y Neilsen (2005), Ranaweera *et al*. (2005) y Yadav y Varadarajan (2005)

## 4. RESULTADOS

Para analizar conjuntamente todas las variables se utilizan sistemas de ecuaciones estructurales basados en varianzas, en concreto, mínimos cuadrados parciales. La razón por la que se opta por esta técnica radica en que permite que las relaciones epistémicas entre las variables latentes y sus medidas puedan ser modeladas tanto en forma reflectiva como formativa (Cepeda & Roldán, 2004).

### 4.1. VALORACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA

Previamente al desarrollo del modelo causal se procedió a realizar un análisis factorial exploratorio con el fin de verificar de forma preliminar la unidimensionalidad inicial del constructos reflectivo existente en el modelo causal: satisfacción. Los resultados obtenidos para el constructo satisfacción han sido: estimador Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,872; rechazo de la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones sea una matriz identidad puesto que el resultado del test de Bartlett indica un p-valor de 0,000 (Chi-cuadrado: 1.071,022); un único factor que recoge el 74,85% de varianza total. Los resultados anteriores muestran que las variable latentes satisfacción es unidimensional.

Se debe tener en cuenta que al ser necesario verificar la significación estadística de diversos estimadores, se ha procedido a realizar un procedimiento de remuestreo aleatorio (bootstrapping) (Preacher & Hayes, 2004) con
5.000 submuestras (Hair *et al.,* 2014). Los resultados han sido indicados en las Tablas 2 y 3.
El concepto satisfacción es de tipo reflectivo, por tanto, se analizan los siguientes aspectos: (1) Existencia de fiabilidad simple, para lo cual se ha de cumplir que el coeficiente alpha de Cronbach sea mayor de 0,70 (Nunnally y Bernstein, 1994). (2) Cumplimiento del requisito de fiabilidad compuesta para cada concepto, para lo cual el índice de fiabilidad compuesta ha de ser superior a 0,70, según el criterio más exigente (Carmines y Zeller, 1979). (3) Existencia de validez convergente entre los indicadores del constructo: se aceptan aquellos indicadores con varianza media extraída superior a 0,50 (Fornell & Larcker, 1981) y que sean estadísticamente significativos, siempre que tengan cargas superiores a 0,707 (Carmines & Zeller, 1979). Se cumplen todos los requisitos descritos por lo que existe fiabilidad y validez convergente.

En cuanto a la validez discriminante, los requisitos a verificar son los siguientes (Fornell & Larcker, 1981): (1) Varianza media extraída superior a 0,50. (2) La raíz cuadrada del AVE entre cada par de constructos debe ser mayor que cualquier correlación estimada entre dichos constructos (Gefen & Straub, 2005). También se cumplen las exigencias descritas en el constructo.

Para los constructos formativos. En primer lugar, se debe verificar la no colinealidad entre los indicadores de cada constructo mediante el Factor de Inflación de la Varianza (FIV); el requisito es que adopte valores inferiores a 5 para todos los indicadores de cada constructo (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011; Henseler, Hubona & Ash, 2016). En segundo lugar, se ha de verificar la relevancia relativa de cada indicador a través de sus pesos de los indicadores (Chin, 1998) los cuales se calculan mediante el uso la técnica de remuestro bootstrapping (Preacher & Hayes, 2004). Las submuestras se hacen siguiendo lo propuesto por Hair *et al.* (2014) de 5.000 observaciones. Cuando los citados pesos son significativos se considera que existe relevancia de cada indicador; si no son estadísticamente significativos, se procederá a analizar sus cargas respectivas, las cuales deben ser superiores a 0,50 (Hair *et al.*, 2014). Los datos de la Tabla 2 muestran que los requisitos descritos se cumplen para la mayor parte de los indicadores de los constructos formativos. No obstante, se han detectado seis indicadores (DIS2, CAL4, CAL5, SEG2 y SEG4) que revelan un peso no significativo, por tanto, se han incluido en la citada Tabla 2 sus respectivas cargas, las cuales cumplen la segunda exigencia.

Como se cumplen todos los requisitos, existe fiabilidad y validez convergente para los indicadores utilizados en el estudio empírico.

Tabla 2: Modelo de medida. Fiabilidad y validez convergente

| Indicador | Carga | Peso | FIV | Valor t (p-valor) | α de Cronbach | IFC | AVE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Diseño del sitio web | | | | | | | |
| DIS1 | | 0,516 | 1,328 | 5,493 (0,000) | | | |
| DIS2 | 0,759 | 0,128 | 2,013 | **1,047 (0,296)** | N/A | N/A | N/A |
| DIS3 | | 0,568 | 1,821 | 5,465 (0,000) | | | |
| Calidad percibida de la oferta | | | | | | | |
| CAL1 | | 0,217 | 1,881 | 2,289 (0,022) | | | |
| CAL2 | | 0,322 | 1,787 | 3,401 (0,001) | | | |
| CAL3 | | 0,652 | 1,711 | 7,444 (0,000) | N/A | N/A | N/A |
| CAL4 | 0,508 | -0,109 | 1,615 | **1,246 (0,213)** | | | |
| CAL5 | 0,535 | 0,086 | 1,512 | **0,954 (0,340)** | | | |
| Políticas de privacidad y seguridad del proveedor del servicio | | | | | | | |
| SEG1 | | 0,524 | 1,544 | 4,123 (0,000) | | | |
| SEG2 | 0,651 | -0,101 | 2,163 | **0,577 (0,564)** | | | |
| SEG3 | | 0,520 | 2,718 | 3,409 (0,001) | N/A | N/A | N/A |
| SEG4 | 0,615 | -0,049 | 2,183 | **0,394 (0,693)** | | | |
| SEG5 | | 0,258 | 2,638 | 1,646 (0,100) | | | |
| Políticas de garantía ofrecidas por la empresa vendedora | | | | | | | |
| GAR1 | 0,352 | | 1,256 | 2,831 (0,005) | N/A | N/A | N/A |
| GAR2 | 0,791 | | 1,256 | | 8,295 (0,000) | | |
| Satisfacción del consumidor con el sitio web | | | | | | | |
| SAT1 | 0,838 | | 16,360 (0,000) | | | | |
| SAT2 | 0,888 | | 23,238 (0,000) | | | | |
| SAT3 | 0,869 | | 25,342 (0,000) | | 0,916 | 0,937 | 0,748 |
| SAT4 | 0,869 | | 22,726 (0,000) | | | | |
| SAT5 | 0,861 | | 22,852 (0,000) | | | | |

N/A: no aplicable; FIV: factor de inflación de la varianza; IFC: índice de fiabilidad compuesta; AVE: varianza extraída media.
99% (p -valor< 0,01); 95% (p-valor ≤ 0,05); 90% (p-valor ≤ 0,10)

A continuación, se analiza la validez discriminante mediante la varianza extraída media (Gefen & Straub, 2005). Para los constructos reflectivos, tal como se muestra en la Tabla 3 tanto el dato situado debajo de la diagonal como el situado por encima de esta presentan valores menores al de la diagonal. Por lo tanto, siguiendo el criterio de Fornell y Larcker (1981), esto garantiza la validez discriminante. Para constructos formativos también se confirma la validez discriminante ya que la máxima correlación alcanza un valor de 0,657 y siguiendo el criterio de Luque (2000) se aconsejan valores por debajo del 0,9.

Tabla 3: Modelo de medida. Validez discriminante

| | CAL | DIS | GAR | SEG | SAT |
|---|---|---|---|---|---|
| CAL | N/A | | | | |
| DIS | 0,610 | N/A | | | |
| GAR | 0,470 | 0,370 | N/A | | |
| SEG | 0,533 | 0,425 | 0,452 | N/A | |
| SAT | 0,657 | 0,581 | 0,495 | 0,540 | 0,865 |

N/A: no aplicable; DIS: diseño web; CAL: calidad percibida de la oferta; SEG: políticas privacidad y seguridad; GAR: políticas de garantía; REP: reputación; SAT: satisfacción. Nota: En la diagonal principal se recoge la raíz cuadrada de AVE, fuera de la diagonal principal se recogen las correlaciones entre constructos.

### 4.2. **VALORACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL**

En la Tabla 4 el valor para el estadístico $R^2$ ajustado es mayor de 0,10 (Falk & Miller, 1992) por lo que se

confirma la bondad de ajuste de la variable dependiente del modelo. El alto resultado para este estadístico indica que las relaciones que se formulan como hipótesis con relación a esta variable latente tienen un nivel predictivo muy alto. Del mismo modo, queda confirmada la capacidad predictiva del modelo a través del estadístico $Q^2$ el cual ofrece un valor positivo (>0) (Hair *et al*., 2014). Para su cálculo se usa un procedimiento de *blindfolding* (Tenenhaus *et al.*, 2005).

Tabla 4: Ajuste del modelo estructural

| | $R^2$ ajustado | $Q^2$ |
|---|---|---|
| Satisfacción | 0,540 | 0,368 |

Contrastada la relevancia predictiva, ya se puede comprobar qué relaciones son o no significativas y el tamaño de las mismas. Para ello se recurre a la técnica estadística multivariante de ecuaciones estructurales (Jöreskoj & Sörbom, 1993). Este análisis se basa en el estudio de la varianza explicada de las variables endógenas medido por los pesos de regresión estandarizados (coeficientes path, β) y sus correspondientes niveles de significación.

En la Tabla 5 se recoge el modelo planteado. Cuanto mayor es el valor del coeficiente β, mayor es la influencia ejercida por el indicador (dimensión) sobre el constructo. Así mismo el signo de este coeficiente determina el efecto directo o inverso sobre el constructo. A partir del valor de los coeficientes y sus respectivos niveles de significación se establece el contraste de hipótesis.

Se confirma que existe una relación directa y significativa del diseño del sitio web (H1) (β: 0,235; p<0,01), calidad percibida de la oferta (H2) (β: 0,337; p<0,01), políticas de privacidad y seguridad del proveedor del servicio (H3) (β: 0,186; p<0,01) y políticas de garantía ofrecidas por la empresa vendedora(H4) (β: 0,166; p<0,01) sobre la satisfacción del consumidor con el sitio web.

Tabla 5: Contraste de hipótesis

| Hipótesis | Coeficiente β | Estadístico T | p-valor | Contraste |
|---|---|---|---|---|
| Diseño web → Satisfacción | 0,235 | 3,308 | 0,001 | No rechazar |
| Calidad Percibida → Satisfacción | 0,337 | 5,143 | 0,000 | No rechazar |
| Privacidad y Seguridad → Satisfacción | 0,186 | 3,608 | 0,000 | No rechazar |
| Garantía → Satisfacción | 0,166 | 3,301 | 0,001 | No rechazar |

Nota: 99% (p -valor< 0,01); 95% (p-valor ≤ 0,05); 90% (p-valor ≤ 0,10)

## 5. CONCLUSIÓN

Si bien es cierto que existen diversas propuestas sobre los antecedentes de la satisfacción en el entorno *offline*, son muy pocos los trabajos centrados en el estudio de estas variables en el entorno *online* y, más concretamente, en el sector turístico. Por ello, la principal aportación y, a su vez, objetivo de este trabajo se centra en averiguar la influencia que determinadas características del sitio web tienen sobre la satisfacción de los consumidores.

La segunda variable que más influye sobre la satisfacción del consumidor es el diseño del sitio web sobre la satisfacción del consumidor con el sitio web (H1). Este resultado concuerda con estudios anteriores (Montoya-Weiss *et al*., 2003; Lindgaard & Dudek, 2003; Zhang & Dran, 2000).

Por lo que respecta a la relación entre la calidad percibida de la oferta y la satisfacción del consumidor con el sitio web (hipótesis H2), se demuestra que existe una relación directa y significativa, siendo este resultado consistente con los obtenidos por Cronin *et al*. (2000), Feinberg y Kadam (2002) Ribbink *et al*. (2004). Lee y Overby (2004), Lee y Lin (2005), Park y Kim (2006) y Rodgers *et al. (*2005). Esta variable es la que más influye en la satisfacción del consumidor.

Se comprueba la existencia de la relación directa y significativa entre las políticas de privacidad y seguridad del proveedor del servicio y la satisfacción del consumidor (hipótesis H3), siendo estos resultados coherentes con los obtenidos por Ha y Stoel (2012), Ranaweera *et al. (*2008), Hsu *et al. (*2012), Cho y Park (2001) y Lee *et al*. (2005). De las cuatro variables estudiadas que influyen directa y significativamente sobre la satisfacción del consumidor, esta variable se sitúa en tercera posición en grado de influencia.

En relación con las políticas de garantía ofrecidas por la empresa vendedora, si se encuentra apoyo empírico para su influencia directa y positiva con la satisfacción del consumidor (hipótesis H4). Dicha relación había sido contrastada con estudios anteriores en los trabajos ofrecidos por San Martín Gutiérrez y Camarero Izquierdo (2009), Mitchell y Greatorex (1994), Tan. (1999) y Lee *et al. (*2005). Ía sido contrastada por varios estudios como los de Wood (2000), Wang *et al*. (2004) y Tan (1999). Cabe destacar que esta variable es la que menos influye en la generación de satisfacción en el consumidor.

Se puede afirmar que las percepciones que los consumidores tienen durante el proceso de compra de las características del sitio web tienen una importancia significativa en sus niveles de satisfacción con el sitio web Se observa como todas las características propuestas son determinantes para generar satisfacción en el entorno *online*.

## 5.1. IMPLICACIONES EMPRESARIALES

Desde un enfoque aplicado, las implicaciones del presente trabajo son relevantes para empresas turísticas que comercializan en el entorno *online*. En este sentido, se han identificado las características del sitio web que son percibidas por los consumidores como generadoras de satisfacción con el sitio web.

La importancia de la satisfacción requiere que las empresas turísticas analicen de manera continua las características del sitio web (diseño del sitio web, calidad percibida de la oferta, políticas de privacidad y privacidad, y políticas de garantía). Esta configuración óptima del sitio web debe tener un diseño que presente una navegación fácil, entretenida y con un diseño atractivo, moderno y profesional. Si la empresa atrae al internauta con un diseño web adecuado podrá aumentar el grado en que un usuario explora el contenido de este y el tiempo que navega en el dominio aumentando, por tanto, las posibilidades de compra (Menon & Khan, 2002), es decir, cuanto mayor es la satisfacción del consumidor mayor será la rentabilidad de la entidad turística.

Así mismo, la empresa turística debe proporcionar una información amplia y detallada sobre los servicios turísticos, cumplir con las condiciones prometidas y ofrecer servicios con una buena relación calidad-precio. Estos tres ítems sobre la calidad percibida de la oferta minimizan el riesgo percibido asociado a la propia transacción comercial (Barnes *et al*., 2007) y hace que el usuario permanezca navegando más tiempo en el sitio web (Kim, 2011).

De la misma manera, las empresas deben trabajar en hacer que sus políticas de privacidad y seguridad, así como sus políticas de garantía sean percibidas como favorables por y para el consumidor. Concretamente, si el usuario percibe que existe una buena política de privacidad de datos, que se respetan sus derechos de protección de datos y que existen mecanismos que garantizan una transmisión segura de la información personal y financiera ofrecida, la empresa consigue aumentar su intención de compra (Castañeda & Montoro, 2003). Del mismo modo, la percepción de que existe una buena política de cancelación del servicio también consigue aumentar su intención de compra (Wang *et al*., 2004).

## 5.2. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Entre las distintas limitaciones que tiene el presente estudio se destacan tres: (1) estamos frente a una muestra de conveniencia. (2) El no haber medido las variables moderadoras riesgo percibido durante el proceso de compra y experiencia previa del consumidor en la compra *online*, las cuales han podido afectar a la satisfacción del consumidor. (3) En todo momento se habla de las percepciones de los consumidores con respecto a determinadas características de un sitio web lo cual puede no reflejar la realidad del sitio web.

## AGRADECIMIENTO

Me gustaría poner de manifiesto mi agradecimiento a la Cátedra Extraordinaria de Comercio de La Universidad de La Rioja por su apoyo recibido para la difusión del presente estudio.

## REFERENCIAS


Anderson, R. E., & Srinivasan, S. S. (2003). E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework. *Psychology y marketing*, 20(2), 123-138.

Bauer, H. H., Reichardt, T., Barnes, S. J., & Neumann, M. M. (2005). Driving consumer acceptance of mobile marketing: A theoretical framework and empirical study. *Journal of electronic commerce research*, 6(3), 181.

Beni, M. C. (2004). Turismo: da economia de serviços à economia da experiência. *Turismo-Visão e Ação*, 6(3), 295.

Bigné, E., Ruiz, C., & Andreu, L. (2005). Satisfacción y lealtad del consumidor *online*. *Marketing en Internet. Estrategia y empresa*, 201-236.

Calvo Fernández, S. (2003). *Factores determinantes de la calidad percibida: Influencia en la decisión de compra*. Universidad Complutense de Madrid, Servicio de Publicaciones.

Camarero, C., & San Martín, S. (2007). Determinantes de la satisfacción y la confianza del comprador on-line ante distintos niveles de riesgo percibido. *XIX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Vigo.

Casaló, L. V., Flavián, C., & Guinalíu, M. (2011). Understanding the intention to follow the advice obtained in an *online* travel community. *Computers in Human Behavior*, 27(2), 622-633.

Casielles, R. V., del Rio Lanza, A. B., & Álvarez, L. S. (2009). Las agencias de viaje virtuales: ¿Cómo analizar la calidad de e-servicio y sus efectos sobre la satisfacción del cliente? *Universia Business Review*, 4(24), 122-143.

Castañeda, J. A., & Montoro, F. J. (2003). El efecto de la privacidad percibida en el comportamiento del consumidor *online*. *XV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, septiembre, Córdoba.

Ceaparu, I., Lazar, J., Bessiere, K., Robinson, J., & Shneiderman, B. (2004). Determining causes and severity of end-user frustration. *International journal of human-computer interaction*, 17(3), 333-356.

Cho, N., & Park, S. (2001). Development of electronic commerce user- consumer satisfaction index (ECUSI) for Internet shopping. *Industrial Management and Data Systems*, 101(8), 400-406.

Christou, E. (2003). Guest loyalty likelihood in relation to hotels' corporate image and reputation: a study of three countries in Europe. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 10(3-4), 85-99.

Culnan, M. J. (1993). " How Did They Get My Name?": An Exploratory Investigation of Consumer Attitudes toward Secondary Information Use. *MIS quarterly*, 341-363.

DiMaggio, P., Hargittai, E., Neuman, W. R., & Robinson, J. P. (2001). Social implications of the Internet. *Annual review of sociology*, 27(1), 307-336.

Eun-Ju, L., & Overby, J. W. (2004). Creating value for *online* shoppers: Implications for satisfaction and loyalty. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and complaining behavior*, 17, 370-424.

Feijóo-González, C., & Gómez-Barroso, J. L. (2009). Factores clave en los mercados de acceso móvil a contenidos. *El profesional de la información*, 18(29), 145-154.

Flavián, C., Guinalíu, M., & Gurrea, R. (2006). The role played by perceived usability, satisfaction and consumer trust on website loyalty. *Information y Management*, 43(1), 1-14.

Flavián, C., & Guinalíu, M. (2006). Consumer trust, perceived security and privacy policy: three basic elements of loyalty to a web site. *Industrial Management and Data Systems*, 106(5), 601-620.

Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 1-19. Giese, J. L., & Cote, J. A. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of marketing science review*, 2000, 1-24.

González-Sánchez, J. L., & Gil-Iranzo, R. M. (2013). Factores hedónicos y multiculturales que mejoran la experiencia de usuario en el diseño de productos. *El profesional de la información*, 22(1), 26-35.

Gummerus, J., Liljander, V., Pura, M., & Van Riel, A. (2004). Customer loyalty to content-based web sites: the case of an *online* health-care service. *Journal of services Marketing*, 18(3), 175-186.

Hoffman, D. L., & Novak, T. P. (1996). Marketing in hypermedia computer- mediated environments: Conceptual foundations. *The Journal of Marketing*, 50- 68.

Horner, S., & Swarbrooke, J. (2016). *Consumer behaviour in tourism*. Routledge.

Ippolito, P. M. (1990). Bonding and nonbonding signals of product quality. *Journal of Business*, 41-60.

Joo Park, E., Young Kim, E., & Cardona Forney, J. (2006). A structural model of fashion-oriented impulse buying behavior. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 10(4), 433-446.

Kang, Y. S., & Lee, H. (2010). Understanding the role of an IT artifact in *online* service continuance: An extended perspective of user satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 26(3), 353-364.

Kim, B., & Han, I. (2011). The role of utilitarian and hedonic values and their antecedents in a mobile data service environment. Expert Systems with Applications, 38(3), 2311-2318.

Kirmani, A., & Rao, A. R. (2000). No pain, no gain: A critical review of the literature on signaling unobservable product quality. *Journal of marketing*, 64(2), 66-79.

Kirmani, A., & Rao, A. R. (2000). No pain, no gain: A critical review of the literature on signaling unobservable product quality. *Journal of marketing*, 64(2), 66-79.

Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. B. E. (1995). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of marketing research*, 348-356.

Lavie, T., & Tractinsky, N. (2004). Assessing dimensions of perceived visual aesthetics of web sites. *International journal of human-computer studies*, 60(3), 269-298.

Luna-Nevarez, C., & Hyman, M. R. (2012). Common practices in destination website design. *Journal of destination marketing & management*, *1*(1-2), 94-106.

Manzano, J. A., Navarré, C. L., Mafé, C. R., & Blas, S. S. (2011). Análisis de los factores determinantes de la lealtad hacia los servicios bancarios *online*. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(1), 26-39.

Mayer, J. D., & Geher, G. (1996). Emotional intelligence and the identification of emotion. *Intelligence*, 22(2), 89-113.

Meyer, M., Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). Organizational prospects, influence costs, and ownership changes. *Journal of Economics and Management Strategy*, 1(1), 9-35.
Milne, G. R., & Gordon, M. E. (1993). Direct mail privacy-efficiency trade-offs within an implied social contract framework. *Journal of Public Policy y Marketing*, 206-215.
Montecinos, J. P. (2006). Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida del servicio. *Límite: revista de filosofía y psicología*, (14), 195- 214.
Montero, Y. H. (2006). Factores del diseño web orientado a la satisfacción y no- frustración de uso. *Revista española de documentación científica*, 29(2), 239- 257.
Montero, Y. H., & Fernández, F. J. M. (2004). Propuesta de adaptación de la metología de diseño centrado en el usuario para el desarrollo de sitios webs accesibles. *Revista española de documentación científica*, 27(3), 330-344.
Montoya-Weiss, M. M., Voss, G. B., & Grewal, D. (2003). Determinants of *online* channel use and overall satisfaction with a relational, multichannel service provider. *Journal of the academy of marketing Science*, 31(4), 448-458.
Navarré, C. L., Mafé, C. R., & Blas, S. S. (2010). Implicaciones de la satisfacción, confianza y lealtad en el uso de los servicios bancarios *online*. Un análisis aplicado al mercado español. *European Journal of Management and Business Economics*, 19(1), 27.
Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of retailing and Consumer Services*, 8(4), 227-236.
Oly Ndubisi, N., & Kok Wah, C. (2005). Factorial and discriminant analyses of the underpinnings of relationship marketing and customer satisfaction. *International journal of bank marketing*, 23(7), 542-557.
Ortiz, C. M. S., & Jamilena, D. D. M. F. (2010). *Valor percibido global del proceso de decisión de compra online de un producto turístico: efecto moderador de la cultura*. Editorial de la Universidad de Granada.
Paul, P. J., & Jerry, O. C. (2005). *Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing*. Me Graw Hill, Mexico. Park, J., & Stoel, L. (2005). Effect of brand familiarity, experience and information on *online* apparel purchase. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 33(2), 148-160.
Pelegrín Borondo, J., Ayensa, E. J., Olarte Pascual, C., & Sierra Murillo, Y. (2016). Diez tipos de expectativas. *Revista Perspectiva Empresarial*, 3(1). 109-124. http:// dx.doi.org/10.16967%2Frpe.v3n1a7
Poon, A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategies*. CAB international.
Ribbink, D., Van Riel, A. C., Liljander, V., & Streukens, S. (2004). Comfort your *online* customer: quality, trust and loyalty on the internet. Managing Service Quality: *An International Journal*, 14(6), 446-456.
Ruiz Mafé, C., & Tronch García de los Ríos, J. E. (2014). Antecedentes y consecuencias del valor utilitarista percibido en las webs 2.0 de alojamientos turísticos. *3C TIC*, 3(2),1-10.
Ruiz Martínez, E. (2015). *Análisis de la calidad del servicio de agencias de viajes y su relación con la satisfacción y la lealtad: canal tradicional vs. canal digital*. Universidad de A Coruña.
Sabiote Ortiz, C. M. (2010). *Valor percibido global del proceso de decisión de compra online de un producto turístico. Efecto moderador de la cultura.* Universidad de Granada.
San Martín Gutiérrez, S., & López Catalán, B. (2010). Posibilidades de la compraventa B2C por teléfono móvil en comparación con Internet. *Cuadernos de Gestión*.
Sánchez, V. M., & Mendo, A. H. (2004). Calidad y satisfacción en los servicios: conceptualización. *Lecturas: Educación física y deportes*, (73), 1-4.
Santoyo, A. S., & Martínez, E. M. (2003). *La brecha digital: mitos y realidades*. Uabc.
Swaminathan, V., Lepkowska-White, E., & Rao, B. P. (1999). Browsers or buyers in cyberspace? An investigation of factors influencing electronic exchange. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 5(2), 1-10.
Tronch García de los Ríos, J. E. (2014). *Comportamiento del consumidor en entornos 2.0. Propuesta de un modelo de relaciones aplicado al sector turismo*. Universitat de Valencia.
Turban, E., & Gehrke, D. (2000). Determinants of e-commerce Website. *Human Systems Management*, 19(2), 111-120. Villafañe, J. (2012). La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicação e Sociedade*, 8, 101-113.
Weiss, A. M., Anderson, E., & MacInnis, D. J. (1999). Reputation management as a motivation for sales structure decisions. *The Journal of Marketing*, 74-89.
Wells, J. D., Valacich, J. S., & Hess, T. J. (2011). What signal are you sending? How website quality influences perceptions of product quality and purchase intentions. *MIS quarterly*, 373-396.
Wixom, B. H., & Todd, P. A. (2005). A theoretical integration of user satisfaction and technology acceptance. *Information systems research*, 16(1), 85-102.
Yusta, A. I., Ruiz, M. P. M., & Zarco, A. I. J. (2010). Condicionantes económicos de la adopción de una innovación por parte del consumidor: análisis de la compra de servicios *online*. *Innovar*, 20(36), 173-186.
Zhang, P., & Von Dran, G. M. (2000). Satisfiers and dissatisfiers: A two-factor model for website design and evaluation. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 51(14), 1253-1268.

MARKETING

# LA EXPERIENCIA DE LA VISITA A EMPRESA COMO EXPERIENCIA DE MARCA Y EL WOM FAVORABLE: LA CONFIANZA E IDENTIFICACIÓN

Goizalde Hernando-Saratxaga, goizalde.hernando@ehu.eus, Universidad del País Vasco

**RESUMEN:** Esta investigación busca saber cómo el recorrido por la fábrica o la experiencia de visita de la empresa (VEA) influyen en la WOM favorable de los visitantes. Se propone un modelo PLS con la confianza del cliente y la identificación del cliente como los factores clave que intervienen entre la experiencia del recorrido por la fábrica y la favorable WOM. El trabajo significa responder las siguientes preguntas: (1) Además de la experiencia de la marca, ¿hay alguna otra variable de antecedentes para WOM, como la confianza y la identificación? (2) ¿Cuáles son los vínculos entre estas variables? ¿VEA como experiencia de marca afecta directamente a WOM o existe una relación indirecta? (3) ¿La experiencia de marca, la confianza y la identificación pueden generar predicciones precisas del nivel de WOM? Los resultados indican que VEA tiene una influencia positiva tanto en la confianza del cliente como en la identificación del cliente, así como en la favorable WOM.

**PALABRAS CLAVE:** Visita a la fábrica, experiencia de marca, confianza, identificación, WOM.

**ABSTRACT:** This investigation seeks to know how does the factory tour or visit company experience (VEA) influence the visitors favourable WOM. It is proposed a PLS model with customer trust and customer identification as the key intervening factors between the factory tour experience and the favourable WOM. The work means to answer the following questions: (1) Apart from brand experience, are there any other antecedents variable for WOM, such as trust and identification? (2) What are the links between these variables? Do VEA as brand experience affect WOM directly or is there an indirect relationship? (3) Are brand experience, trust and identification able to generate accurate predictions of WOM level? Results indicate that VEA has positive influence on both customer trust and customer identification as well as the favourable WOM.

**KEYWORDS:** Factory tour, brand experience, trust, identification, WOM.

## 1. INTRODUCCIÓN

En un mercado caracterizado por la proliferación de productos, una comunicación masiva y un consumidor más informado y desencantado, cada vez más compañías tienen como objetivo construir una relación profunda, diferenciada, significativa, experiencial, personalizada y de largo plazo con sus consumidores y grupos de interés (Irsic, 2017; Österle, Kuhn, & Henseler, 2018). Las relaciones de los consumidores con las empresas han evolucionado a partir de intercambios económicos impersonales (transacciones) a relaciones duraderas y de largo plazo, experienciales y co-creadoras de valor (Athanasopoulou, 2009; Chiou & Droge, 2006; Linhares, de Mesquita, Vianna, & Moreira, 2016). Como mencionan Van Doorn, Lemon, Mittal, Nass, Pick, Pirner, y Verhoef (2010) o Irsic (2017), muchos autores de marketing se centran cada vez más, entre otros aspectos, en aquellos relacionados con; la confianza (Gounaris, 2005; Palmatier, Dant, Grewal, & Evans, 2006); la experiencia de marca (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009), la identificación del consumidor hacia la marca (Ahearne, Bhattacharya, & Gruen, 2005) y un boca-oreja *("word-of-mouth",* WOM) favorable.

Hasta ahora, los investigadores han afirmado que los procesos de compras en general y los organizacionales, en particular, requerían de decisores racionales y objetivos. Sin embargo, estudios recientes argumentan que, las emociones influencian las relaciones entre los vendedores y compradores y que prevalecen en todas las etapas del proceso decisional organizacional, por lo que las compañías/marcas deben considerar distintas formas para conectar con sus clientes en niveles emocionales y personales (Tähtinen & Blois, 2011; Kemp, Borders, Anaza, & Johnston, 2018, Österle et al., 2018). Holbrook y Hirschman (1982) fueron los primeros en plantear la influyente idea de que el comportamiento del consumidor tiene una dimensión experiencial, postulando así un enfoque alternativo a la perspectiva racional-funcional, hegemónica hasta entonces (Holbrook & Hirschman, 1982; Holbrook, 1994). Las empresas y marcas desean diferenciarse y sobresalir,

quieren conectar íntimamente con el cliente, y brindarle experiencias e interacciones personales memorables. A su vez, el cliente también necesita y exige un contacto más significativo, personal y directo con las empresas y marcas; quiere emocionarse, aprender y quiere autenticidad; desea ser protagonista activo de experiencias y vivencias, tocando con sus propios dedos a las empresas y marcas, palpándolas, saboreándolas y viviéndolas en primera persona (Pine II & Gilmore, 2000, 2007; Kotler et al., 2013). Por lo que, como sostienen Pulles y Hartman (2017), las experiencias, las emociones, las relaciones interpersonales y la confianza son clave ya en las relaciones de negocios. Así, una de las emociones más primarias que los consumidores sienten en el proceso de decisión es la confianza. Es más, las emociones influencian el desarrollo de la confianza. El que exista confianza en la relación hace que el cliente mantenga una orientación a largo-plazo con la empresa y que coopere con la misma (Morgan & Hunt, 1994). Por lo que, es de vital importancia, construir y mantener relaciones entre consumidores y vendedores basadas en la confianza. La confianza es un factor determinante en el proceso de relación con los consumidores por lo que las empresas deben desarrollar una larga variedad de herramientas estratégicas para darles confianza y crear fuertes marcas (Akrout & Diallo, 2017; Friend, Johnson, & Sohi, 2018).

Asimismo, se ha investigado mucho sobre cómo las compañías pueden construir relaciones más profundas, duraderas y comprometidas hasta convertir a sus consumidores en fans de las mismas (Bhattacharya & Sen, 2003). El consumidor se convierte en fan de aquella compañía con la que se identifica y en la que cree. La identidad de la empresa se transmite a los consumidores a través de una variedad de comunicadores; algunos controlados directa e internamente por la empresa y otros no. Las relaciones de los consumidores con las empresas es probable que estén influenciadas por las relaciones que tienen con sus marcas. Autores como Ahearne et al., (2005) sostienen en su investigación el importante rol que aspectos intangibles de la compañía juegan a la hora de influenciar el comportamiento del consumidor (Vize et al., 2016; Törmälä & Gyrd-Jones, 2017).

La utilización de la visita a empresa en activo (VEA) como instrumento de branding, o como técnica de marketing por parte de las empresas no ha sido apenas tenida en cuenta hasta el momento en la literatura académica (Österle et al., 2018). El objetivo de nuestro trabajo es precisamente cubrir esta laguna con el fin de conocer con mayor precisión el potencial que tiene para una empresa brindar tal experiencia a sus visitantes. De esta forma, basándonos principalmente en los trabajos de Brakus et al. (2009) y Fernández Sabiote y Delgado Ballester (2011), adaptamos sus escalas de "experiencia de marca" al contexto de visita a empresa viva. Presentamos así tanto un análisis conceptual como una escala de medición de la "experiencia de visita a empresa viva", y testamos si (y cómo) afecta tal experiencia a los visitantes con respecto a su confianza en la empresa/marca, su identificación con ella y su intención de proporcionar un WOM favorable acerca de la misma. El presente trabajo estudia la visita a empresa en activo (VEA) como experiencia de marca o aspecto intangible que ayuda a mejorar la calidad de la relación, a generar confianza, identificación y vínculo entre la empresa y el visitante.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 LA EXPERIENCIA DE LA VISITA A EMPRESA EN ACTIVO

¿Qué experimentan los visitantes de una empresa cuando recorren sus instalaciones en plena actividad? ¿Cómo es esa experiencia? ¿Podemos medirla? ¿Afecta esa experiencia de visita a empresa en activo a la percepción, valoración y conducta futuras de los visitantes con respecto a la empresa y sus productos y servicios? Aun cuando son preguntas relevantes la literatura científica prácticamente las ha ignorado por completo. Las empresas, conciben y utilizan, de manera más o menos consciente y deliberada, la apertura de sus puertas como herramienta de marketing, con objeto de brindar a sus visitantes una "experiencia de marca" holística, profunda, memorable. Parece, así, que las empresas ya han empezado a explotar lo que el mundo académico-investigador apenas ha comenzado a explorar.

Cada vez más empresas abren sus puertas y se exponen a ser visitadas. Pueden ser visitas de clientes o profesionales vinculados a su negocio, o de centros educativos con fines pedagógicos, o ser visitas ofrecidas a la comunidad local o a instituciones como una forma de mejorar su imagen pública; o incluso dirigidas a turistas, con propósitos que variarán para cada empresa: comerciales, de imagen de la compañía y/o del territorio, etc. Por tanto, cabe matizar que aun cuando hablemos de clientes a lo largo del trabajo, como bien formulan Ortiz, Vargas, Nava y Castillo (2016), el logro de objetivos y la toma de decisiones en una organización, deben ser entendidos desde la pluralidad de agentes con los que se relaciona la entidad. En ese

sentido, Freeman (2012, p. 399) concluye que "las empresas funcionan (o no) cuando crean (o destruyen) valor para, al menos, los clientes, los proveedores, los empleados, las comunidades y los financiadores (accionistas, etc.)", es decir, el correcto desarrollo de las actividades comerciales de una organización depende de la creación de valor para sus grupos de interés o stakeholders en general.

Asimismo, la investigación en los mercados comerciales destaca que la entrega de valor requiere lealtad y confianza entre los socios, que son objetivos centrales que las marcas persiguen con la visita a empresa (Österle et al., 2018). El estudio de Österle et al. (2018) concluye que los valores derivados de las experiencias en encuentros comerciales, como una visita a una empresa, comprende aspectos emocionales y hedónicos, que son relevantes en las relaciones duraderas con los clientes (Andersen & Kumar, 2006). Además, los autores muestran que otros resultados de la experiencia de visita a empresa comprenden una mejora en los resultados de la relación, como la confianza mutua y el compromiso, un aumento o influencia positiva en el valor de la marca y sus dimensiones, asociaciones de marca, calidad percibida y lealtad de marca.

## 2.2 LA VISITA A EMPRESA EN ACTIVO COMO EXPERIENCIA DE MARCA

Profesionales del marketing han descubierto el potencial de las técnicas del marketing experiencial y de la experiencia de marca para la generación de valor entre el proveedor y el cliente (Österle et al., 2018). Los consumidores pueden elegir las empresas con las que desean tener una relación en función de sus propios puntos de vista sobre cómo se debe crear valor para ellos (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Por lo que cada vez más empresas elaboran estrategias de marketing y de diferenciación basándose en la creación de experiencias que involucren al cliente con objeto de lograr una conexión más real, profunda y significativa con las propias empresas y sus marcas. Como ejemplo, queremos destacar la VEA (*"company visit"* o *"factory tour"*), objeto de nuestro trabajo y que puede constituir una herramienta muy valiosa e innovadora, aunque relativamente poco explotada por las empresas y aún menos explorada por parte de la literatura científica. De hecho, no hemos hallado ningún trabajo que aborde específicamente el estudio empírico de la "experiencia de VEA", su medición multidimensional y sus resultados, una laguna que precisamente pretendemos cubrir en este apartado de nuestra investigación.

En los últimos años la literatura en torno al marketing sí que ha analizado y "medido" empíricamente y de forma holística —mediante su conceptualización como constructo multidimensional— las experiencias de los clientes y ha identificado y valorado tanto sus antecedentes como, especialmente, sus efectos y los factores mediadores; aunque lo haya hecho 1) bien desde una visión general y, en la mayoría de los casos, centrada en las experiencias de asistentes y/o visitantes de eventos y/o equipamientos turísticos, 2) bien desde un enfoque particular de experiencias de tiendas de venta al por menor o *"retailing"*, 3) o bien desde una óptica más holística e inclusiva de "experiencia de marca" o *"brand experience"*. No obstante, ninguno de ellos aborda propiamente la medición y el estudio empírico de la experiencia de la VEA.

La mayoría de los trabajos se han centrado específicamente en experiencias relacionadas con aspectos puramente comerciales de *"retailing"* en tiendas e, incluso, en internet, y que, por tanto, dejan "huérfana" a la experiencia de la VEA. Cabe destacar que, algunos otros trabajos sí que se han "aproximado" ligeramente al estudio de la visita a empresa en activo. Pero, en la gran mayoría de los casos, se han centrado exclusivamente en analizar el fenómeno de las *"brandstores"* o "espacios temáticos de marca" y la experiencia de consumo que se despliega en su seno, envuelta en muchas ocasiones en una atmósfera de entretenimiento y espectáculo (Gilmore & Pine II, 2002a, 2002b). Incluso hay trabajos que comparan los efectos de las tiendas de marca (*"brand stores"*) y los *"flagships"* (Dolbec & Chebat, 2013). En general, estos trabajos posan su mirada en esos singulares "espacios de marca", pertenecientes en su mayoría a determinadas y muy selectas empresas, todas ellas gigantescas, de renombre mundial y que operan en el ámbito de *business-to-consumer* (B2C), y centran su atención fundamentalmente en los aspectos de entretenimiento y más puramente comerciales de venta al por menor.

Finalmente, hay otro grupo de trabajos de investigación que también han acometido, aunque desde otro prisma, la medición y el estudio empírico de la "experiencia de marca" (*"brand experience"*), sobre todo a raíz del reputado trabajo de Brakus et al. (2009), pioneros en conceptualizarlo y en desarrollar una escala para medirlo y mostrar sus efectos. Brakus et al. (2009) definen la experiencia de marca como un conjunto de respuestas internas subjetivas y de comportamientos suscitados o provocados por los estímulos relacionados con la marca que forman parte de su diseño, identidad, presentación, comunicación y entorno de venta. Los autores categorizan estas respuestas en cinco dimensiones: 1) sensoriales, 2) afectivas, 3) cognitivas o

intelectuales, 4) sociales o de relaciones y 5) conductuales o de actuaciones, que están estrechamente relacionadas con las dimensiones experienciales propuestas por Schmitt (1999, 2000) para crear experiencias de marca. Además, los autores construyen una escala de 12 ítems para medir la experiencia de marca y sus dimensiones (no recogen la dimensión social, por considerar que guarda una estrecha relación con la dimensión emocional); los autores testan la escala y constatan su fiabilidad y validez como indicadora del grado en el que una marca provoca experiencias; y, por último, muestran que esa "experiencia de marca" influye de manera positiva y directa sobre la "satisfacción" y la "lealtad" de los consumidores (y también de manera indirecta a través de la "personalidad de marca").

La "experiencia de marca" desarrollada por Brakus et al. (2009) ha inspirado un sinfín de trabajos, aunque la mayoría de ellos centrados en el ámbito del *"retailing"*, de los servicios y/o en el campo turístico, del "lujo" o de bienes de consumo final. Entre esos trabajos podemos destacar los de Fernández Sabiote y Delgado Ballester (2011), Delgado Ballester y Fernández Sabiote (2011, 2015), Barnes, Mattsson y Sørensen (2014), Khan y Rahman (2015) y Nierobisch, Toporowski, Dannewald y Jahn (2017).

Nuestro estudio también bebe principalmente de la fuente de Brakus et al. (2009) para conceptualizar y medir la "experiencia de la VEA y mostrar sus resultados, desde una perspectiva de "experiencia de marca", aunque adaptando la escala original a nuestro objetivo. Así, concebimos la visita a empresa viva como experiencia de marca, no en vano propicia un contacto absolutamente directo, íntimo y multisensorial entre la empresa/marca y el visitante. Nos referimos a empresa *viva* en alusión a que está en activo, fabricando en tiempo real; y la visita consiste en "experimentar" la "cocina" o las "tripas" de la empresa, el proceso productivo, con sus instalaciones y trabajadores operando en vivo y en directo; por lo tanto, no se trata de *"brandstores"*, ni de tiendas temáticas, ni de museos corporativos, ni tan siquiera se trata de áreas de exhibición o de *"showrooms"*.

El objetivo del presente trabajo es precisamente aportar evidencias empíricas que permitan constatar y poner de relieve el interés que tiene para las empresas abrirse para ser visitadas, descubiertas, experimentadas, en primera persona y en 3-D. Para ello, definimos el concepto de "experiencia de la VEA" y elaboramos un constructo para capturarlo, para lo cual proponemos una escala a fin de medirlo en su naturaleza multidimensional. Luego, demostramos cómo una mayor experiencialidad de la visita a empresa en activo tiene efectos directos e indirectos sobre una serie de variables de enorme relevancia para la relación cliente-empresa y que nosotros medimos bajo los constructos "confianza", "identificación" y "WOM favorable".

## 2.3 FORMULACIÓN DEL MODELO Y JUSTIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Sobre la base de la revisión bibliográfica anterior, el siguiente modelo vincula la experiencia de la visita a la empresa, a través de dos constructos relacionales (confianza e identificación), a una WOM positiva (ver Figura 1).

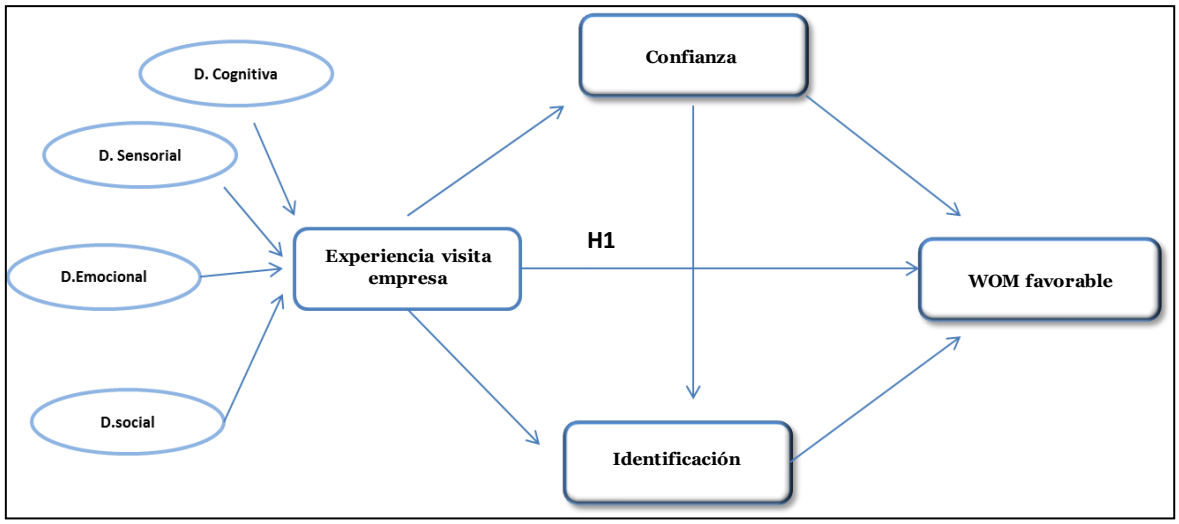



Figura 1: Modelo conceptual
Fuente: Elaboración propia

Asimismo, proponemos que la *"experiencia de la visita a empresa en activo"* es un constructo multidimensional integrado por cuatro dimensiones: *"dimensión cognitiva"*, *"dimensión sensorial"*, *"dimensión emocional"* y *"dimensión social"*.

Por otra parte, postulamos las siguientes hipótesis, que inmediatamente después pasamos a desarrollar y justificar:

**H1: La *"experiencia de la visita a empresa en activo"* está relacionada de forma positiva con el *"boca-oreja favorable"* (*"word-of-mouth", WOM*).**

En cuanto a nuestra hipótesis H1, de la literatura revisada se desprende que visitar una empresa contribuye positivamente a la intención del visitante de recomendar la propia empresa, su marca y sus productos y servicios (WOM favorable). Así lo sugieren Upton y Macadam (1997), Mitchell y Mitchell (2000, 2001a,b), Mitchell y Orwig (2002), Kerwin (2004), Otgaar (2010, 2012), Makua (2012a,b), Savoja (2010, 2011, 2012), Narsey y Russell (2013) y Endo et al. (2014), entre otros.

De todas formas, ese efecto positivo sobre la intención de recomendación (WOM favorable) parece ser más indirecto que directo, puesto que, según la literatura revisada, la mayoría de las empresas que se exponen a ser visitadas no buscan explícitamente ser recomendadas por sus visitantes en el futuro, ni tan siquiera obtener una venta directa de sus visitas o unos ingresos adicionales a través del ticket de entrada. Más bien, las empresas persiguen beneficios intangibles como "potenciar el perfil corporativo" o "proyectar una imagen fuerte" (Stevens, 1988; Green, 1994), "desarrollar sus relaciones públicas" (How, 1994), "explicar sus valores y su misión" (Kerwin, 2004), "fortalecer la confianza y la comprensión" (Mitchell & Orwig, 2002), "ser más reconocibles" y "potenciar su responsabilidad social corporativa" (Savoja, 2012), "estrechar lazos entre clientes y empresa a través de una inmersión multisensorial en una narración que humaniza la marca" (Narsey & Russell, 2013) o "promover su imagen de marca corporativa" (Endo et al., 2014). Todo ello, por consiguiente, nos sugiere plantearnos otras hipótesis complementarias.

**H2: La relación entre la *"experiencia de la visita a empresa en activo"* y el *"WOM favorable"* está mediada positivamente por la *"confianza"* que genera la visita a empresa en activo.**

Así, con la hipótesis H2 planteamos que la visita a empresa en activo provoca un aumento de la confianza del público visitante en la empresa visitada y, por ende, incrementa su intención de recomendarla. En efecto, la literatura revisada sugiere que la visita a empresa en activo facilita un contacto directo y multisensorial del visitante con el *backstage* de la empresa que acentúa su percepción y vivencia de autenticidad (Gilmore & Pine II, 2007; Morice, 2010b); la visita potencia su sensación simbólica, psicológica y dramática de exclusividad (Narsey & Russell, 2013); posibilita una inmersión real y una impresión de credibilidad y confianza; permite satisfacer una curiosidad intelectual y crear vínculos personales entre la empresa y los *stakeholders* (Mitchell & Mitchell, 2000, 2001a,b); genera también una mayor involucración personal, un conocimiento más profundo y una mayor lealtad (Mitchell & Orwig, 2002; Savoja, 2012); igualmente, la visita provoca un efecto de transparencia, de comunicación abierta, de "no tener nada que ocultar" por parte de la empresa, que se traduce en un mayor grado de confianza del público visitante (Mitchell & Orwig, 2002; Hollenbeck et al., 2008; Otgaar et al., 2008).

**H3: La relación entre la *"experiencia de la visita a empresa en activo"* y el *"WOM favorable"* está mediada positivamente por la *"identificación"* que genera la visita a empresa en activo.**
**H4: La relación entre la *"experiencia de la visita a empresa en activo"* y el *"WOM favorable"* está mediada positivamente por la secuencia *"confianza"* e *"identificación"* que genera la visita a empresa en activo.**

En lo que respecta a las hipótesis H3 y H4, la literatura revisada sugiere que la visita a empresa en activo puede generar también identificación en el público visitante, tanto de forma directa como a través del aumento de la confianza, todo lo cual puede traducirse en una mayor intención de recomendación. Así, la literatura sostiene que la visita a empresa en activo revela una intimidad y desnuda una identidad que puede generar un vínculo memorable e, incluso, transformador y una vivencia profunda de autenticidad; así, la empresa/marca se "humaniza" y se "antropomorfiza" y puede suscitar la identificación del visitante (Gilmore & Pine II, 2007; Hollenbeck et al., 2008). La visita a empresa en activo potencia también la "socialización" y la "localización" de la empresa/marca (Hollenbeck et al., 2008), pues permite, por una parte, que los visitantes interactúen entre sí y con la propia empresa/marca, propiciando y cultivando un sentido de pertenencia a una comunidad; por otra parte, la visita también permite "localizar" y vincular la

empresa/marca a su lugar geográfico, social, cultural e histórico de origen, generando así una mayor identificación con ella.

A partir de la revisión de la literatura se han empleado una serie de escalas multi-ítem para medir las diferentes dimensiones de la experiencia de la visita a empresa en activo, así como la identificación, la confianza y el WOM favorable hacia la empresa/marca.
Este trabajo ha seguido la perspectiva de construir la "experiencia de la visita a empresa en activo" como una "experiencia de marca" a partir de las dimensiones más aceptadas en la literatura (Schmitt, 1999, 2000; Brakus et al, 2009). Así, hemos conceptualizado la "experiencia de la visita a empresa en activo" como un constructo multidimensional, dando lugar a un modelo de orden superior. Tal y como Podsakoff et al. (2006) señalan, el uso de modelos de orden superior es recomendable cuando los constructos analizados son complejos, ya que su utilización permite tratar cada dimensión como un importante componente del mismo. Además, estos modelos mejoran la representación del constructo y proporcionan el mejor modo de evaluación (MacKenzie et al., 2005). En consecuencia, la conceptualización realizada resulta apropiada. El siguiente paso consiste, por tanto, en determinar si estas dimensiones se relacionan con el constructo de segundo orden de manera reflectiva o formativa. Siguiendo los criterios propuestos por Jarvis et al. (2003) y MacKenzie et al. (2005), relativos a la dirección de causalidad entre el constructo y sus componentes, la intercambiabilidad de las dimensiones, la covarianza de las medidas y la similitud de las redes nomológicas de los componentes, este trabajo considera que la experiencia está relacionada de manera formativa con sus dimensiones (en apartados posteriores se analiza con mayor detalle). Así, en primer lugar, se propone que no es la experiencia quien causa sus dimensiones, sino al contrario. Esto es, cambios en los componentes de la experiencia de la visita a empresa en activo, como las sensaciones o las emociones, causan cambios en el valor de la experiencia. Además, las dimensiones no son intercambiables, al capturar diferentes aspectos del dominio conceptual de la variable estudiada. El propio Schmitt (1999, 2000, 2003) apunta que cada dimensión o dominio tiene sus propias estructuras y procesos inherentes, distintos del resto. Con relación al tercer criterio, relativo a la covarianza de las medidas, no hay por qué esperar que todas las dimensiones presenten fuertes correlaciones. Por ejemplo, un cambio en la sensación de la visita a la empresa no tiene por qué estar acompañado de un cambio en la dimensión cognitiva de la misma. Por último, los componentes integrantes del constructo experiencia de la visita a empresa en activo no comparten en su totalidad los mismos antecedentes y consecuencias.

Sin embargo, lo cierto es que el modelo de medida de la "experiencia de marca" propuesto originalmente por Brakus et al. (2009) planteaba un constructo con dimensiones reflectivas (modelo reflectivo de segundo orden). Y la mayoría de los trabajos que se basaron en él adoptaron también el mismo modelo de medida. No obstante, últimamente cada vez son más numerosos los trabajos que conciben la "experiencia de marca" como un composite formado por dimensiones o indicadores formativos (Zarantonello et al., 2013; Chen & Lin, 2015; Lin & Kuo, 2016). Y, en nuestro caso, hemos adoptado también una perspectiva formativa en la conceptualización y operativización de nuestro constructo "experiencia de la visita a empresa en activo".

De este modo, como se ilustra en la Figura 1, el constructo experiencia de la visita a empresa en activo queda especificado como un composite de segundo orden con cuatro constructos latentes de primer orden formativos. Por último, cada uno de estos constructos latentes de primer orden es medido a través de múltiples indicadores reflectivos.

Para la medición de los diferentes componentes o dimensiones de la experiencia de la visita a empresa en activo incluidos en el estudio (dimensión cognitiva, sensorial, emocional y social) se ha adaptado la escala de "experiencia de marca" de Fernández Sabiote y Delgado Ballester (2011), que, a su vez, parte de la escala original de Brakus et al. (2009). Cabe destacar que se ha omitido la dimensión de actuaciones o conductual, porque entendemos que se refiere a respuestas comportamentales o de imitación de modelos y estilos de vida que se producen a más largo plazo y, por lo tanto, no son percibidas (ni resultan observables) durante la propia visita a la empresa o inmediatamente después de la misma (es decir, en el momento de cumplimentar la encuesta).

En total, la escala consta de 11 ítems, que debían ser valorados en una escala Likert de 7 puntos, de 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo).

| | |
|---|---|
| **Dimensión Sensorial** | ■ DS1: La visita me ha impresionado visualmente y también en otros sentidos |
| | ■ DS2: La visita me ha resultado estimulante |
| | ■ DS3: La empresa/marca cuida su estética |
| **Dimensión Cognitiva** | ■ DCO1: La visita me anima a pensar |
| | ■ DCO2: La visita ha estimulado mi curiosidad |
| | ■ DCO3: Percibo que la visita ha estimulado mi sentido crítico |
| | ■ DCO4: La visita me motiva a hacer las cosas de forma diferente |
| **Dimensión Emocional** | ■ DE1: La visita ha afectado a mi estado de ánimo |
| | ■ DE2: La visita induce a emocionarse |
| **Dimensión Social** | ■ DSO1: La visita anima a la interacción entre los visitantes y la empresa/marca |
| | ■ DSO2: La visita permite sentirse parte de una comunidad |

IDENTIFICACIÓN

La identificación del visitante se ha medido a través de una escala adaptada de Homburg, Wieseke y Hoyer (2009), que a su vez reformula una escala previa de Mael y Ashforth (1992). Se compone de 2 ítems, que los visitantes debían valorar de 1 a 7 (siendo 1=totalmente en desacuerdo y 7=totalmente de acuerdo).

| | |
|---|---|
| **Identificación** | ■ IDE1: Siento apego por esta empresa/marca |
| | ■ IDE2: Me siento identificado con esta empresa/marca |

CONFIANZA

La confianza se ha medido a través de una escala adaptada de Sahin et al. (2011). Se compone de 2 ítems, que los visitantes debían valorar de 1 a 7 (siendo 1=totalmente en desacuerdo y 7=totalmente de acuerdo).

| | |
|---|---|
| **Confianza** | ■ CON1: Confío en esta empresa/marca |
| | ■ CON2: Creo que esta empresa/marca es una garantía de calidad y satisfacción |

WOM FAVORABLE

La escala empleada para la medición del WOM favorable se ha desarrollado a partir de la adaptación de dos ítems propuestos por Maxham y Netemeyer (2002), debiéndose valorar de 1 a 7 (siendo 1=totalmente en desacuerdo y 7=totalmente de acuerdo).

| | |
|---|---|
| **WOM favorable** | ■ WOM1: Hablaré bien de esta empresa/marca a otras personas |
| | ■ WOM2: Si me piden consejo, recomendaré esta empresa/marca |

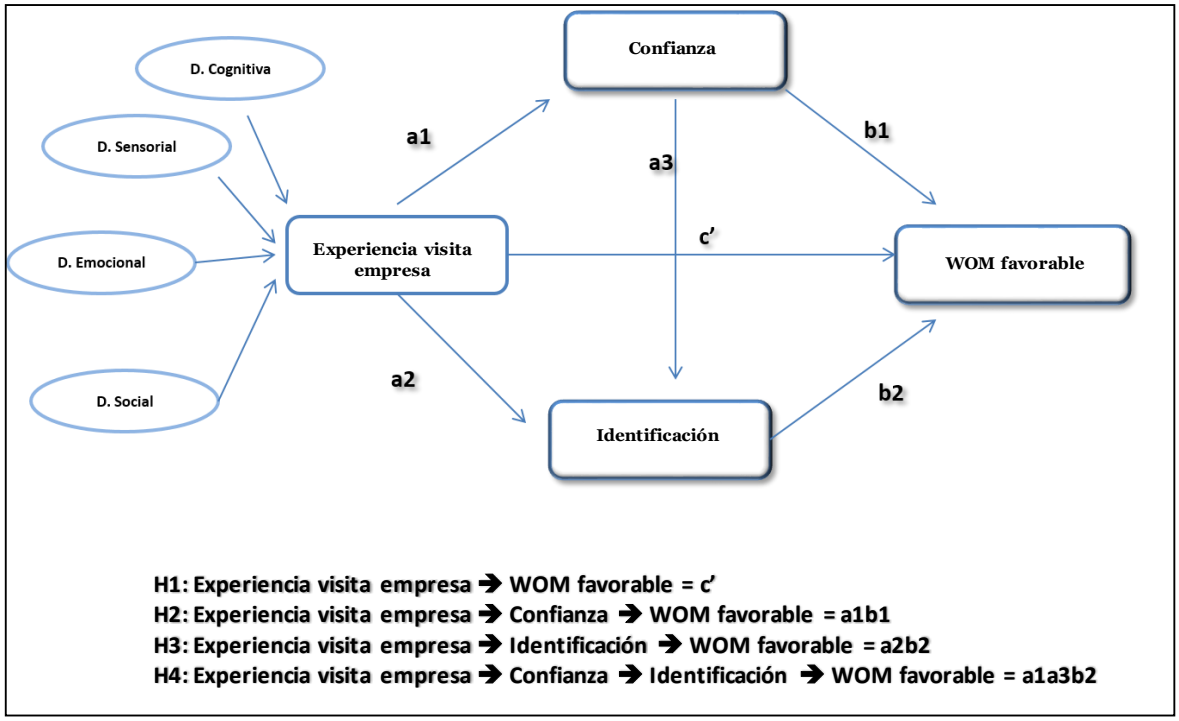



Figura 2: Modelo de mediación
Fuente: Elaboración propia

## 3. METODOLOGÍA

Como ya se ha mencionado, en esta investigación se plantea observar las variables y medir su influencia en su estado natural, por lo que el método de investigación será el trabajo de campo y en consecuencia la información se obtendrá por consulta directa a través de un cuestionario. También se ha mencionado previamente que con el planteamiento de modelo que se realiza, la investigación será de carácter cuantitativo, con un enfoque causal, ya que el objetivo es analizar la relación entre las variables.

### 3.1 POBLACIÓN Y DEFINICIÓN DE LA MUESTRA

El estudio empírico se basa en las visitas realizadas a 28 empresas ubicadas en el País Vasco en compañía de un total de 673 estudiantes de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), a quienes se encuestó inmediatamente antes y después de la visita (se les pidió que rellenasen anónimamente un cuestionario autoadministrado relativo a la visita y entregado en mano, antes y después de la misma). Las visitas tuvieron lugar en 2014. Nuestra muestra incluye, por tanto, n = 673 estudiantes visitantes, para una población estudiantil total de 40.000 estudiantes en el curso 2013/2014 en la UPV/EHU.

El alumnado visitante de nuestra muestra pertenecía a muy diversas titulaciones y las visitas programadas correspondían a asignaturas también muy variadas, aunque la mayoría adscritas al ámbito de las ingenierías: ingeniería mecánica, tecnología electrónica, ingeniería química y del medio ambiente, ingeniería eléctrica, climatología, ciencia y tecnología de los alimentos, gestión de negocios, administración y dirección de empresas, grado en arte, economía de la empresa, sociología de las organizaciones, etc. Con ello pretendemos mostrar que estudiantes de cualquier ámbito pueden recurrir a las visitas a empresas como vehículo formativo; y, más en general, queremos poner de manifiesto que personas de cualquier perfil y condición —consumidores/usuarios reales o potenciales— pueden o podrían acceder y enriquecerse de la experiencia de visitar empresas.

Por su parte, las empresas visitadas también pertenecían a sectores y ramas de actividad muy diversas. Se trata de empresas mayoritariamente industriales, aunque muy distintas entre sí, que operan principalmente en el ámbito de *business-to-business* (B2B), con una ubicación, tamaño y antigüedad también diferentes. La mayoría de las empresas son de origen vasco, y, aunque muchas de ellas tengan ya rango multinacional, atesoran una profunda raíz local.

Esa muestra plural de empresas responde a nuestra pretensión de evidenciar que abrir las puertas al público para que éste experimente la empresa/marca no es coto exclusivo y excluyente de las grandes compañías internacionales —que poseen marcas atractivas y con renombre a nivel global—, ni de las empresas que operan en los sectores agroalimentario y artesanal de *business-to-consumer* (B2C) —y que son las que en mayor medida abren sus puertas y se exponen a ser visitadas, principalmente por motivos comerciales—. Deseamos con ello señalar que, en principio, cualquier empresa —con independencia de su actividad, tamaño, localización, etc.— puede abrir las puertas al público (en este caso, a colectivos universitarios) para su visita, descubrimiento y experimentación.

En la encuesta que se les facilitó a los visitantes se les preguntaba sobre la experiencia que acababan de tener en la visita a la empresa. Se centraba en respuestas cerradas y compuestas por un gran número de ítems (en algunas se deja hueco para respuestas abiertas). La gama de respuestas delimitadas para las preguntas estaba representada por un lado, por la conocida escala Likert, que los visitantes debían valorar de 1 a 7 (siendo 1=totalmente en desacuerdo y 7=totalmente de acuerdo). Esta técnica utiliza una categorización continua de las actitudes según la intensidad, que debe ser indicada por el sujeto que responde el cuestionario, en este caso el visitante que acude a la empresa. Asimismo, se daban otro tipo de respuestas cerradas del tipo Sí, No, NS/NC (No Sabe/No Contesta)

## 4. RESULTADOS

Este trabajo de investigación se ha llevado a cabo a través de un modelo de ecuaciones estructurales (SEM). Concretamente, la técnica utilizada ha sido PLS (Partial Least Squares - mínimos cuadrados parciales). Los modelos de ecuaciones estructurales (MEE) permiten el análisis de las relaciones entre variables abstractas, no medibles directamente (en nuestro caso, la experiencia de la visita a empresa en activo y sus dimensiones), que se infieren a partir de una serie de indicadores que sí pueden ser medidos (Miles, 2011, p. 244).

La técnica de MEE constituye una herramienta de análisis multivariante que combina técnicas de regresión múltiple (para el análisis de relaciones de dependencia) y análisis factorial (para la representación de factores a través de múltiples indicadores (Barroso-Castro et al., 2010).

Los MEE valoran simultáneamente el modelo de medida, pues analizan las cargas factoriales para comprobar la fiabilidad de los constructos, y el modelo estructural, ya que asimismo analizan las relaciones de causalidad para ver la importancia que presentan cada una de las variables para explicar la variable independiente.

Hemos seleccionado la técnica PLS para nuestro trabajo de investigación, porque a diferencia de otras técnicas de modelización, PLS se basa en la varianza, nos permite trabajar con constructos formativos, no exige características especiales de la función de distribución de los datos, permite trabajar con una teoría en etapas iniciales de desarrollo y validación y su aplicación es recomendada cuando existe escasa investigación previa en el tema, la teoría previa es limitada, permite trabajar con un modelo relativamente complejo (por ejemplo con relaciones de mediación o con constructos formativos de segundo orden) con un número importante de variables latentes y manifiestas y orientados más a la predicción que a la confirmación de una teoría sólida y cuando el tamaño muestral es reducido (Cepeda et al., 2012) y es particularmente útil cuando se trata de investigaciones de carácter predictivo relativamente complejas.

El software utilizado ha sido SmartPLS 3.2.6, desarrollado por Ringle et al. (2015). Dado que SmartPLS es un modelo de estimación y análisis SEM, utiliza el proceso de estimación en dos pasos (Chin et al., 2003):

- En primer lugar, se realiza la valoración de la validez y fiabilidad del modelo de medida (modelo externo): este modelo es el que relaciona las variables observadas (indicadores) con sus correspondientes constructos. El objetivo es analizar si los conceptos teóricos están medidos correctamente a través de las variables observadas;

- En segundo lugar, se realiza una valoración del modelo estructural (modelo interno): se evalúa el peso y la magnitud de las relaciones entre las distintas variables latentes dónde se evalúan las relaciones entre los constructos, a través de los coeficientes path y su nivel de significación.

Según nuestro modelo de investigación (Figura 2), H2-H4 representan hipótesis de mediación, que indica cómo o por qué medios una variable independiente (la experiencia de la visita empresa, en adelante EXP) afecta a una variable dependiente (WOM favorable, en adelante WOM) a través de la mediación de variables o mediadores (identificación y confianza, en adelante, lDE y CON). Este estudio específicamente testa un modelo de mediación de tres caminos (Taylor et al. 2008).

El efecto total del constructo EXP de los visitantes en WOM (c) puede llegar a través de una variedad de fuerzas directas e indirectas. Específicamente, en la figura 5.2, el efecto total de la experiencia de la visita a empresa en activo de los visitantes (EXP) se puede expresar como la suma de los efectos directos e indirectos, siendo estos últimos estimados por el producto de los coeficientes de trayectoria para cada uno de los caminos de la cadena mediadora. Por lo tanto, c = c`+ a1b1+ a2b2+ a1a3b2, con los últimos tres términos se especifican los efectos indirectos y su suma es el efecto indirecto total (Hayes, 2009), mientras que c` es el efecto directo de la experiencia de la visita a empresa en activo del público visitante (H1), bajo la influencia de ambos mediadores (IDE y CON) (Taylor et al., 2008). La ventaja de este enfoque es que es capaz de aislar el efecto indirecto de ambas variables mediadoras, es decir, la dimensión confianza (H2: a1b1) y la dimensión de identificación (H3: a2b2). Además, este enfoque permite el análisis de estos mediadores en una serie de efectos indirectos (H4: a1a3b2) (tal y como proponen, Van Jaarsveld, Walker y Skarlicki, 2010).

Una forma tradicional de prueba de hipótesis de mediación ha sido el test de Sobel (Sobel, 1982, 1986), también llamado el enfoque de producto de coeficientes. Sin embargo, este test no se puede realizar con PLS: (1) los coeficientes path no son independientes cuando usamos PLS, (2) PLS no proporciona los coeficientes path estandarizados para llevar a cabo el test de Sobel. Además, Hayes (2009) indica que el test de Sobel presenta un defecto importante: requiere la suposición de la normalidad en la distribución de los efectos indirectos. Como alternativa, un enfoque recomendado para las pruebas de mediación es el *bootstrapping*, un procedimiento de remuestreo no paramétrico que no impone la asunción de normalidad en la distribución de muestreo. Simulaciones desarrolladas por MacKinnon et al. (2004) muestran que el rendimiento es mayor que el test de Sobel. Por lo tanto, se ha aplicado el método de *bootstrapping* para probar la significación de los efectos indirectos.

## 4.1 MODELO DE MEDIDA

En líneas generales, para la validación de las escalas de medida se seguirá un proceso secuencial que se ajusta a las propuestas de Churchill (1979) y Deng y Dart (1994), con el que se pretende estudiar la fiabilidad, validez y la dimensionalidad de las escalas analizadas.

### 4.1.1 Validez de Contenido

Con este análisis se pretende garantizar que el instrumento evaluado contiene los aspectos que lo caracterizan. Hair et al. (1999, p. 105) la define como la evaluación de la correspondencia de las variables incluidas en la escala con su definición conceptual, y sirve para valorar de forma subjetiva la correspondencia de los ítems individuales y el concepto a través de la evaluación de expertos.

En primer lugar, hay que establecer el dominio de un determinado concepto, es decir, qué se quiere medir. Para eso es necesario realizar una profunda revisión de la literatura en aras a identificar todas las características que deban incluirse en el concepto. Además, un concepto teórico puede tener diferentes dimensiones, de forma que, consideradas conjuntamente, darán sentido global al concepto. En este sentido, la revisión bibliográfica puede poner de manifiesto la existencia de diferentes enfoques para un mismo concepto.

En segundo lugar, se debe diseñar un conjunto de indicadores capaces de captar todos los aspectos teóricos del concepto. La literatura recomienda utilizar varios indicadores para cada concepto, empleando escalas aditivas o multi-ítems (Hair et al., 1999). Así mismo, suele ser adecuado revisar los indicadores de estudios anteriores, adaptándolos a las particularidades del sector que se va a analizar. En esta investigación se ha seguido la recomendación de Churchill (1979) que propone revisar la literatura existente para identificar las dimensiones relevantes del concepto a analizar. Del mismo modo, se han adoptado escalas existentes y validadas previamente por otros autores, adaptando los ítems al ámbito de estudio.

### 4.1.2 Fiabilidad

La fiabilidad de una escala se refiere al grado en que las mediciones están libres de errores aleatorios, de forma que proporciona resultados estables y consistentes. Tal y como indica Santesmases (1996) la fiabilidad refleja la confiabilidad de un instrumento de medida. Esto es, el análisis de fiabilidad permite conocer en qué medida las diferentes escalas se hallan libres de error aleatorio, y por tanto proporcionan resultados estables y consistentes. De esta forma, una escala es confiable o proporciona mediciones fiables siempre que al repetir la investigación obtengamos resultados casi idénticos en todos los casos.

Es importante señalar que la fiabilidad de una escala indica solamente que los distintos ítems que la componen, al estar muy correlacionados, están midiendo la misma variable (Vila et al., 2000). Sin embargo, no se esperan patrones de correlación entre los indicadores formativos, ya que pueden correlacionar de forma positiva, negativa o incluso no correlacionar. Así, el estudio de la fiabilidad no es un coeficiente adecuado para evaluar las medidas formativas (Jarvis et al., 2003). Por lo tanto, tanto el alfa de Cronbach como la fiabilidad compuesta son sólo aplicables a variables latentes con indicadores reflectivos (Chin, 1998).

A la hora de analizar el modelo de medida, el primer paso que hay que dar es comprobar la fiabilidad individual de cada ítem con respecto a su constructo, y seguidamente la fiabilidad compuesta del constructo en general.

En primer lugar, para analizar las medidas reflectivas de primer orden PLS se establece el examen de fiabilidad, a través del análisis de consistencia interna y la validez convergente y discriminante. Los resultados muestran que los modelos de medición son válidos y confiables. En cuanto a la validez convergente, se ha utilizado el criterio de Hair et al. (2014); casi todos los ítems correlacionan estrechamente con los constructos teóricos, con cargas superiores a 0.7 y significativas y la varianza media extraída es mayor que 0.5 (más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores). Se comprueba que, a pesar de que una carga factorial en la variable dimensión sensorial (Ds3= .651***) es menor a la recomendada, el resto de indicadores recomiendan continuar con el análisis.

La fiabilidad compuesta y los valores alfa de Cronbach también son mayores que 0.7 (Fornell & Larcker, 1981), evidenciando la consistencia interna de las medidas. Además, la raíz cuadrada del AVE es mayor que la correlación entre construcción diagonal (Fornell & Larcker, 1981) y la relación de Heterotrait Monotrait de correlación (HTMT) entre constructos es inferior a 0,85 (Henseler et al., 2015) y apoya la validez discriminante.

Para el estudio de la fiabilidad individual de los constructos formativos, por su parte, analizamos los pesos de los indicadores. Los pesos proporcionan información acerca de la composición e importancia que tiene cada indicador en la creación o formación de la variable latente. Barroso-Castro et al. (2010) y Henseler et al. (2009) consideran que los pesos, en etapas iniciales como es nuestro caso, deben de alcanzar como mínimo el valor 0,3. Asimismo es necesario analizar la multicolinealidad existente entre los indicadores que forman el constructo, pues para que un constructo de carácter formativo quede bien definido por sus indicadores no debe existir multicolinealidad entre ellos de manera que cada indicador aporte algo distinto al constructo que el resto de indicadores. Para el estudio de la multicolinealidad, analizamos dos indicadores: el VIF (Factor de Inflación de la Varianza) por un lado, y el índice de condición, por otro. El VIF mide en qué medida se agranda la varianza del estimador como consecuencia de la no ortogonalidad de los regresores; se recomienda que para evitar multicolinealidad entre los indicadores no supere el valor de 5.

Por lo tanto, el constructo de segundo orden formativo se ha validado utilizando el enfoque de dos pasos (Henseler et al., 2015). La validez convergente de la medida formativa, EXP, se ha establecido con un análisis de redundancia (Chin, 1998) y pruebas de multicolinealidad de indicadores. Todos los valores de VIF son < 5.0 (Hair et al., 2014), por lo que no hay problema de multicolinealidad. Finalmente, los valores t de los pesos de las dimensiones sensorial, cognitiva, social y emocional son significativos. Basándose en los análisis de fiabilidad y validez (Fornell y Larcker, 1981; Hair et al., 2014), la experiencia de la visita a empresa en activo parece exhibir cualidades de medición satisfactoria y adecuada. Esto demuestra la validez de la medición adecuada de los modelos de segundo orden (Tabla 1).

Tabla 1: Fiabilidad, coeficientes validez convergente y discriminante

| | Fiabilidad Compuesta | Cronbach`s alpha | AVE | CON | EXP | IDE | WOM |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Confianza-CON | 0.946 | 0.887 | 0.898 | **0.948** | na | *0.468* | *0.782* |
| Experiencia de la visita a empresa-EXP | na | na | na | 0.463 | **na** | na | na |
| Identificación-IDE | 0.933 | 0.857 | 0.875 | 0.407 | 0.532 | **0.935** | *0.587* |
| WOM favorable-WOM | 0.924 | 0.837 | 0.860 | 0.674 | 0.508 | 0.498 | **0.927** |

Nota: EXP, experiencia de la visita a empresa; IDE, identificación; CON, confianza; WOM, WOM favorable.
Los elementos de la diagonal (negrita) son la raíz cuadrada de la varianza compartida entre los constructos y su medida (AVE). Los elementos por debajo de la diagonal son las correlaciones entre los constructos. Y los elementos por encima de la diagonal (cursiva) son los coeficientes HTMT. Para que haya validez discriminante, los elementos de la diagonal deben ser mayores que los elementos por debajo de la diagonal, y deben tener un HTMT<0.85; na: no aplica.

## 4.2 MODELO ESTRUCTURAL

El estudio del modelo estructural debe responder a dos cuestiones importantes: 1) qué cantidad de varianza de las variables endógenas puede ser explicada por las variables latentes que la predicen; 2) en qué medida las variables predictivas contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas. Para responder ambas cuestiones, se utilizan dos indicadores básicos: $R^2$ y los coeficientes path estandarizados, β. Falk y Miller (1992) establecen que valores apropiados son aquéllos que sean iguales o superiores a 0,1. Los valores ß de ser interpretados al igual que el $R^2$ en las regresiones tradicionales; se recomienda que su valor sea como mínimo 0,2 (Falk & Miller, 1992).

Asimismo, es interesante analizar el Test de Stone-Geisser, es decir, la relevancia predictiva (Q). Esta técnica consiste en aplicar un procedimiento de blindflonding, es decir, omite parte de los datos de cuando estima una variable latente dependiente a partir de otras variables latentes independientes, y luego intenta estimar esos datos utilizando los parámetros estimados con anterioridad. Este proceso se repite hasta que cada dato ha sido omitido y estimado. Se ha de proporcionar una distancia de omisión D de tal forma que se elimina el correspondiente dato al moverse a D. Wold (1985) recomienda que la distancia sea entre 5 y 10, y ha de ser un número que no sea divisor exacto del tamaño muestral. Este estadístico representa una medida de lo bien que los valores observados son reconstruidos a partir de los parámetros estimados. De tal forma que si el valor es mayor que cero, el modelo presenta validez predictiva respecto a la variable latente Q (García, 2016).

Por lo tanto, el modelo estructural es evaluado a partir del signo, magnitud y significatividad de los coeficientes path, del $R^2$ y del test de relevancia predictiva $Q^2$ (Geisser, 1975; Stone, 1974). Consistente con Hair et al. (2011), se emplea un *boostrapping* (5.000 submuestras) para generar los errores estándares y el estadístico t, permitiéndonos la evaluación de la significatividad de los coeficientes path. Asimismo, se muestra el intervalo de confianza de los coeficientes de regresión estandarizados. *"Si un intervalo de confianza para un coeficiente path estimado w no incluye el cero, la hipótesis que w es igual a cero es rechazada"* (Henserler et al., 2009: 306). Se aplica el enfoque de percentil, ya que tiene ventaja de ser una distribución completamente libre (Chin, 2010).

Tabla 2: Efecto sobre la variable endógena

| Efecto sobre la variable endógena | Efecto directo | t (*bootstrap*) | Percentil *Bootstrapping*, 95% intervalo confianza | Varianza explicada |
|---|---|---|---|---|
| Confianza ($R^2$=0,215/$Q^2$=0,183<br>Experiencia de la visita a empresa (a1) | 0.463*** | 14.372 | [0.402; 0.514] Sig | 21,5% |
| Identificación ($R^2$=0,316/$Q^2$=0,262)<br>Experiencia de la visita a empresa (a2)<br>Confianza(a3) | 0.437***<br>0.205*** | 11.343<br>5.352 | [0.374; 0.495]Sig<br>[0.145; 0.272] Sig | 23,25%<br>8,34% |
| WOM favorable $R^2$=0,531/$Q^2$=0,433)<br>$H_1$: Experiencia de la visita a empresa (c')<br>Confianza (b1)<br>Identificación (b2) | 0.161***<br>0.518***<br>0.201*** | 4.212<br>16.194<br>5.973 | [0.097; 0.226]Sig<br>[0.464; 0.568] Sig<br>[0.143; 0.257] Sig | 8,19%<br>34,91%<br>10% |

Nota: t(0.05, 4999)=1.645158499, t(0.01, 4999)=2,327094067, t(0.001, 4999)=3,091863446. Sig denota efecto directo significativo al 0.05.
*** p< 0.001.

Todos los efectos directos descritos en la figura 3 son significativos, ya que sobrepasan el límite mínimo establecido por la distribución t-Student de una cola con n-1 grados de libertad (n=número de remuestreo). Además, este resultado es corroborado con la construcción del intervalo de confianza del 95% tras aplicar el procedimiento *Bootstrap* con 5.000 submuestras. Los resultados se recogen en la Tabla 2.

El análisis de los resultados muestra que H1 no se rechaza. La experiencia de la visita a empresa en activo afecta positivamente en el WOM favorable de los visitantes hacia la empresa/marca. El modelo muestra validez predictiva para todas las variables dependientes y está explicando el %53,1 de la varianza del constructo WOM favorable-WOM. Asimismo, una medida habitual de medición de la relevancia predictiva es el test $Q^2$ para cada constructo dependiente (Geisser, 1975; Stone, 1974); si los valores son superiores a cero el modelo tiene relevancia predictiva; por el contrario, si el valor menor o igual que cero, el modelo carece de ella. Los resultados se muestran en la Tabla 2, manifiestan que el modelo presenta relevancia predictiva para las tres variables: confianza, identificación y WOM favorable.

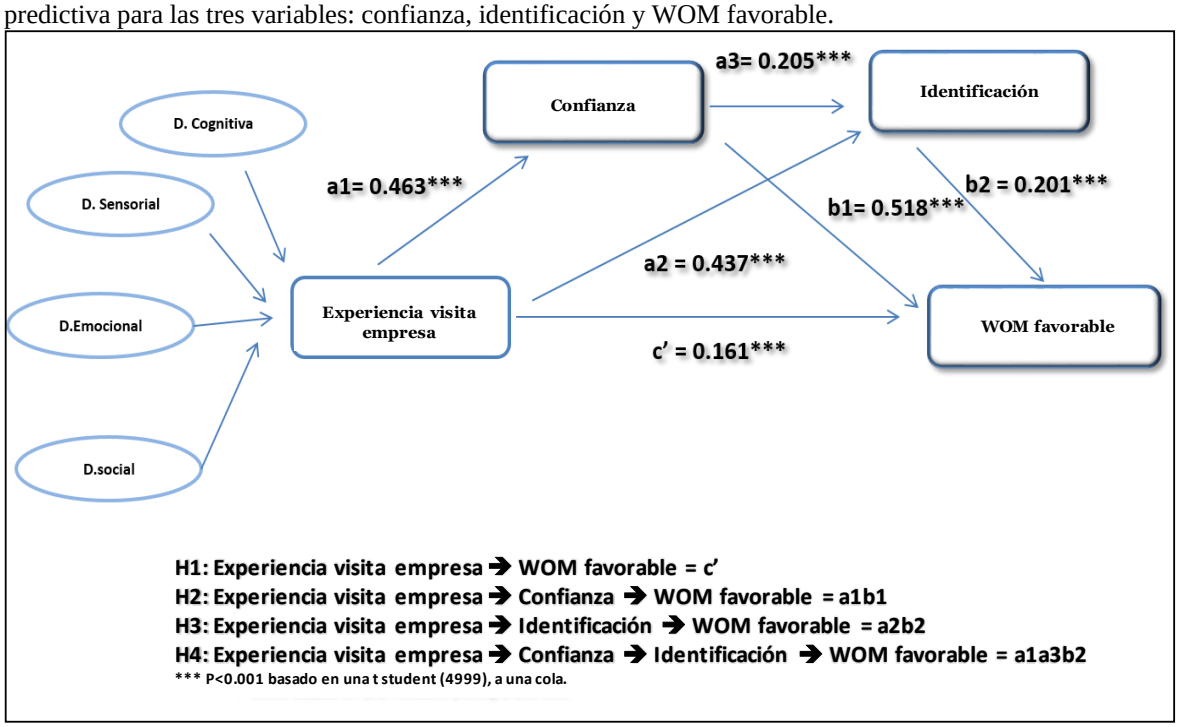



Figura 3: Contraste de hipótesis
Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Resumen test de mediación

| Efecto Total | | Efecto Directo de EXP en WOM | | | Efecto Indirecto de EXP en WOM | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Coeficiente | Valor t | | Coeficiente | Valor t | | Estimación puntual | *Boostrap* percentil/ intervalo de confianza 95% | |
| $0.508^{***}$ | 15.975 | | | | | | Inferior | Superior |
| | | **H1** | $0.161^{***}$ | 5.375 | | | | |
| | | | | | Total | $0.347^{***}$ | 0.300 | .390 |
| | | | | | **H2=**$a_1b_1$ (vía CON) | 0.240 | 0.196 | 0.284 |
| | | | | | **H3=**$a_2b_2$ (vía ID) | 0.088 | 0.055 | 0.125 |
| | | | | | **H4=**$a_1b_1$ (vía CON+IDE) | 0.019 | 0.010 | 0.030 |

Nota: EXP, experiencia de la visita a empresa; IDE, identificación; CON, confianza; WOM, WOM favorable
t(0.05, 4999)=1.645158499, t(0.01, 4999)=2,327094067, t(0.001, 4999)=3,091863446. Sig denota efecto directo significativo al 0.05
*** p< 0.001

Para testar la mediación (H2-H4) se ha seguido la analítica propuesta por Nitzl et al. (2016). Han sido especificados y contrastados los efectos indirectos con las variables mediadoras (CON y IDE) así como el efecto directo (H1:c'). Así, la experiencia de la visita a empresa en activo tiene un efecto total positivo sobre el WOM favorable (WOM). Efecto que se mantiene cuando se introducen las variables mediadoras (H1:c'). Esto significa que la confianza e identificación hacia la empresa/marca median parcialmente la relación entre la visita a empresa en activo y el WOM favorable. Todas las hipótesis planteadas no se rechazan. Por lo tanto, el análisis muestra, por un lado, que la identificación con la empresa/marca media la relación entre la experiencia de la visita a empresa en activo y el WOM favorable. Por otro lado, expone que la confianza intermedia dicha relación EXP y WOM, siendo el mediador más importante. Y finalmente, revela que la experiencia de la visita a empresa en activo está positivamente relacionada con la confianza e identificación, lo que genera altos niveles de WOM favorable.

## 5. CONCLUSIONES

Tomando como punto de partida los trabajos de Brakus et al. (2009) y Fernández Sabiote y Delgado Ballester (2011), hemos adaptado su conceptualización y reformulado su escala de *"experiencia de marca"* al contexto de la visita a empresa en activo o viva. Así, definimos la *"experiencia de la visita a empresa en activo"* como un conjunto de respuestas subjetivas de naturaleza cognitiva, sensorial, emocional y social suscitadas o provocadas por los estímulos relacionados con la visita a una empresa en activo o viva. Y hemos propuesto una escala de medición para capturarla en su naturaleza multidimensional (sensorial, cognitiva, emocional y social). En concreto, hemos adoptado una perspectiva formativa en la conceptualización y operativización del constructo "experiencia de la visita a empresa en activo". Todo ello constituye una aportación novedosa y de valor en sí misma.

Por otra parte, hemos planteado también que la experiencia de la visita a empresa en activo puede provocar una serie de efectos directos e indirectos sobre los visitantes en términos de "confianza", "identificación" y "boca-oreja (WOM) favorable". Así, hemos testado nuestro modelo mediante la experiencia de 673 visitantes de 28 empresas, para concluir que la experiencia de la visita a empresa en activo genera efectos positivos y significativos sobre la confianza del público visitante en la empresa/marca, su identificación con ella y su WOM favorable a la misma. Y hemos evidenciado, asimismo, que la relación entre la experiencia de la visita a empresa en activo y el WOM está mediada tanto por la identificación que la visita provoca como, sobre todo, por la confianza que la visita genera.

A nuestro juicio, son unos resultados que, probablemente, es difícil que puedan lograrse recurriendo a las estrategias de marketing tradicional, ni tan siquiera apostando por otras herramientas de marketing experiencial. Visitar una empresa se traduce en conocerla más, tener una opinión mejor sobre ella y sus productos y servicios, y desarrollar una percepción y conducta más positiva hacia ella, en términos de mayor confianza, mayor identificación y una más favorable comunicación boca-oreja. Y cuanto mayor es la experiencialidad de la visita a empresa en activo (en sus componentes sensorial, cognitiva, emocional y social), más favorable es su percepción y su conducta futura respecto a ella.

Entendemos que son unos resultados de máxima utilidad y relevancia tanto para la investigación académica como para las empresas y sus estrategias de marketing. Respecto a estas últimas, nuestro trabajo aporta evidencias empíricas sobre la importancia que atesora para las empresas —en principio, para todo tipo de empresas, con independencia de su sector de actividad, tamaño, notoriedad de marca, etc.— apostar por la apertura de sus puertas a visitantes y brindarles una experiencia memorable. La visita parece constituirse en un puente significativo en la relación entre visitantes y empresa para generar confianza e identificación y, a través de ellas, construir una intención de recomendación (WOM) favorable.

Cabe mencionar que la principal limitación que presenta nuestro estudio es que se basa en la experiencia de un público visitante muy particular y específico: el alumnado. No son clientes, ni proveedores, ni profesionales del sector. Son estudiantes, y responden en calidad de tales, por lo que sus respuestas pueden arrastrar cierto sesgo y, por ello, los resultados deben ser manejados con cautela y no deben ser extrapolados sin matices. Además, los estudiantes pertenecen a muy diversas titulaciones y materias, lo cual ha podido introducir también algún sesgo distorsionador en sus respuestas.

Otra limitación del estudio proviene, quizás, de la muestra de empresas visitadas; una muestra plural y diversa de empresas, mayoritariamente industriales, que operan principalmente en el ámbito de *business-to-business* (B2B), con una ubicación, tamaño y antigüedad también diferentes. Tal heterogeneidad de empresas ha podido, tal vez, originar algún sesgo o alguna distorsión a nuestro análisis y a nuestros resultados.

## REFERENCIAS


Ahearne, M., Bhattacharya, C. B., & Gruen, T. (2005). Antecedents and consequences of customer-company identification: expanding the role of relationship marketing. *Journal of Applied Psychology, 90*(3), 574-585.

Akrout, H., & Diallo, M. F. (2017). Fundamental transformations of trust and its drivers: A multi-stage approach of business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management, 66*, 159-171.

Andersen, P. H., & Kumar, R. (2006). Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer-seller dyads. *Industrial Marketing Management, 35*, 522-535.

Athanasopoulou, P. (2009). Relationship quality: a critical literature review and research agenda. *European Journal of Marketing, 43* (5/6), 583-610.

Barnes, S. J., Mattsson, J. y Sørensen, F. (2014). Destination brand experience and visitor behavior: Testing a scale in the tourism context. *Annals of Tourism Research, 48*, 121-139.

Barroso-Castro, C., Cep eda, G. y Roldan-Salgueiro, J.L. (2010): Applying maximum likelihood and PLS on different sample sizes: Studies on servqual model and employee behaviour model. En Exposito et al. (Eds.*). Handbook of Partial Least Squares* (pp. 427-447). Berlin: Springer-Verlag.

Bhattacharya, C.B., & Sen, S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing, 59*(4), 46-57.

Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty?. *Journal of marketing, 73*(3), 52-68.

Cepeda, G., Cegarra, J.G. y Jimenez, D. (2012). The effect of absorptive capacity on innovativeness: context and information systems capability as catalysts. *British Journal of Management, 23* (1), 110-129.

Chen, S. C., & Lin, C. P. (2015). The impact of customer experience and perceived value on sustainable social relationship in blogs: *An empirical study. Technological Forecasting and Social Change, 96*, 40-50.

Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. En G.A. Marcoulides (Ed.). *Modern methods for business research* (pp 295-336). Lawrence Erlbaum Associates, Publisher.

Chin, W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. Information Systems Research, 14, 189–217.

Chiou, J-S., & Droge, C. (2006). Service quality, trust, specific asset investment, and expertise: Direct and indirect effects in a satisfaction-loyalty framework. *Journal of the Academy of Marketing Science, 34*(4), 613-627.

Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, 64-73.

Delgado Ballester, M. E., & Fernández Sabiote, E. (2011). Las experiencias de marca: un estudio exploratorio de sus consecuencias en la relación consumidor-marca. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 20*(3), 121-140.

Delgado Ballester, M. E., & Fernández Sabiote, E. (2015). Brand experimental value versus brand functional value: which matters more for the brand*? European Journal of Marketing, 49*(11/12), 1857-1879.

Deng, S., & Dart, J. (1994). Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach. *Journal of marketing management, 10*(8), 725-742.

Dolbec, P-Y., & Chebat, J-C. (2013). *The impact of a flagship vs a brand store on brand attitude, brand attachment and brand equity. Journal of Retailing, 89*(4), 460-466.

Endo, Y., Kurata, Y., & Naoi, T. (2014). Exhibition areas: Case study research of japanese firms. *Tourists' behaviors and evaluations, 9*, 41-48. Emerald Group Publishing Limited.

Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron: University of Akron Press.

Fernández Sabiote, E., & Delgado Ballester, M. E. (2011). Marcas de experiencia: marcando la diferencia. *Estudios Gerenciales, 27*(121), 59-78.
Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* (Pre-1986), *18*(1), 39.
Freeman, E. (2012). La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación. *Valores y ética para el siglo XXI*, 389-409
Friend, S. B., Johnson, J. S., & Sohi, R. S. (2018). Propensity to trust salespeople: A contigent multilevel-multisource examination. *Journal of Business Research, 83*, 1-9.
Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *the Journal of Marketing*, 70-87.
García, L. (2016). Intangible resources, competencies and business results: evidences for Basque and Spanish companies. (Tesis doctoral). Universidad del País Vasco, Bilbao.
Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications. *Journal of the American Statistical Association, 70*, 320-328.
Gilmore, J. H., & Pine II, B. J. (2002a). *The experience is the marketing*. BrownHerron Publishing.
Gilmore, J. H., & Pine II, B. J. (2002b). Customer experience places: the new offering frontier. *Strategy & Leadership, 30*(4), 4-11.
Gilmore, J. H., & Pine II, B.J. (2007). *Authenticity: What consumers really wants*. Boston: Harvard Business School Press.
Gounaris, S. P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. *Journal of Business research, 58*(2), 126-140.
Hair, J. F., Suárez, M. G., Prentice, E., & Soler, D. C. (1999). *Análisis multivariante*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs, 76*(4), 408–420.
Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1): 115-135.
Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing, 20*, 277–320.
Holbrook, M. (1994). The nature of customer value. In R.T. Rust & R.L. Oliver (Eds.). *Service Quality: New Directions in Theory and Practice.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of consumer research, 9*(2), 132-140.
Hollenbeck, C. R., Peters, C., & Zinkhan, G. M. (2008). Retail spectacles and brand meaning: insights from a brand museum case study. *Journal of Retailing, 84*(3), 334-353.
Homburg, C., Wieseke, J., & Hoyer, W.D. (2009). Social identity and the service-profit chain. *Journal of Marketing, 73* (March), 38-54.
How, J. (1994). Insight into industry. *Environmental Interpretation, 9*(3), 14-15.
Iršič, M. (2017). The effect of adaptation and trust on positional advantage of companies in B2B relationships: the moderating role of relationship value. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, *30*(1), 76-90
Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of consumer research, 30*(2), 199-218.
Keh, H. T., & Xie, Y. (2009). Corporate reputation and customer behavioral intentions: The roles of trust, identification and commitment. *Industrial Marketing Management, 38*, 732-742.
Kemp, E. A., Borders, A. L., Anaza, N. A., & Johnston, W. J. (2018). The heart in organizational buying: marketers' understanding of emotions and decision-making of buyers. *Journal of Business & Industrial Marketing, 33/1*, 19-28.
Kerwin, K. (2004). When the factory is a theme park: Companies are jazzing up plant tours and store visits to build customer loyalty. *Business Week*, May 3.
Khan, I., & Rahman, Z. (2015). A review and future directions of brand experience research. *International Strategic Management Review, 3*(1), 1-14.
Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2013). *Marketing 3.0. Cómo atraer a los clientes con un marketing basado en valores.* Madrid: LID Editorial Empresarial.
Lin, C. H., & Kuo, B. Z. L. (2016). The behavioral consequences of tourist experience. *Tourism Management Perspectives, 18*, 84-91.
Linhares, M. R. S., de Mesquita, J. M. C, Vianna, K. A., & Moreira, P. de C. G. (2016). Factors influencing trust and commitment in business to business market: A study on the distribution sector of industrial supplies. Rediscovering the Essentiality of Marketing. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science, 55-66.
MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Jarvis, C. B. (2005). The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 710.
Mael, F, & Ashforth, M. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 13* (2), 103–123.
Makua, A. (2012a). El potencial de la visita a industria viva para la vivencia de experiencias significativas: claves para su desarrollo. *Revista Turismo & Desenvolvimento, Nº Especial 1*, 19-36.
Makua, A. (2012b): La visita a industria viva en Euskadi. Análisis turístico desde las claves del ocio humanista. (Tesis Doctoral). Bilbao: Universidad de Deusto.

Maxham, J. G., & Netemeyer, R. G. (2002). A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts. *Journal of Marketing, 66* (October), 57-71.
Miles, J. (2011). Análisis del Capital Intelectual de las pequeñas y medianas empresas uruguayas y su impacto en los resultados. (Tesis doctoral). Universidad de Deusto, San Sebastián
Mitchell, M. A., & Mitchell, S. J. (2001b). Consumer experience tourism: a powerful tool for food and beverage producers. *Journal of Food Products Marketing, 7*(4), 61-77.
Mitchell, M. A., & Orwig, R. A. (2002). Consumer experience tourism and brand bonding. *Journal of Product & Brand Management, (11)*1, 30-41.
Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing, 58,* 20-38.
Morice, J-R. (2010b). Una conexión entre los mundos laborales del pasado y del futuro: la "visita de empresa". En A. Zárate y J.R. Morice, (Ed.), Visita de empresa y turismo: *Contexto español y perspectivas europeas* (pp. 20-31). Cámara de Comercio e Industria de Toledo.
Narsey, V., & Russell, C. (2013). Behind the revealed brand: exploring the brand backstory experience. *Consumer Culture Theory*, 297-323. Emerald Group Publishing Limited.
Nierobisch, T., Toporowski, W., Dannewald, T., & Jahn, S. (2017). Flagship stores for FMCG national brands: Do they improve brand cognitions and create favorable consumer reactions? *Journal of Retailing and Consumer Services, 34*, 117-137.
Nitzl. C.; Roldan, J. L., & Cepada, G. (2016): Mediation analysis in partial least squares path modeling. Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management & Data Systems, 116* (9), 1849-1864.
Ortiz, Y., Vargas, E., Nava, R., & Castillo, M. (2016). Los stakeholders de la industria hotelera: una clasificación a partir de sus intereses ambientales. *Universidad & Empresa*, 97-120.
Österle, B., Kuhn, M. M., & Henseler, J. (2018). Brand worlds: Introducing experiential marketing to B2B branding. Industrial *marketing management, 72*, 71-98.
Otgaar, A. (2012). Towards a common agenda for the development of industrial tourism. *Tourism Management Perspectives, 4*, 86-91.
Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of marketing, 70*(4), 136-153.
Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (2000). *La economía de la experiencia: el trabajo es teatro y cada empresa un escenario.* Barcelona: Ediciones Granica S.A.
Podsakoff, N., Shen, W., & Podsakoff, P.M. (2006). The role of formative measurement models in strategic management research: Review, critique, and implications for future research. En D. Ketchen y D. Bergh, (Ed.). *Research Methodology in Strategic Management* (pp. 197-252). Elsevier, Oxford, England: Emerald Group Publishing Limited.
Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing, 18*(3), 5-14.
Pulles, N. J, & Hartman, P. (2017). *Likeability and it effect on outcomunes of interpersonal interaction*. Industrial Marketing Management 66, 56-63.
Ringle, C.M., Wende, S., & Becker, J.M. (2015*). SmartPLS 3. Boenningstedt : SmartPLS GmbH*. Recuperado de http; //www.smartpls.com.
Sahin, A., Zehir, C., & Kitapçi, H. (2011). The effects of brand experiences, trust and satisfaction on building brand loyalty; an empirical research on global brands. *Procedia Social and Behavioral Sciences, 24*, 1288-1301.
Santesmases, M. (1996). *Términos de marketing*. Diccionario-Base de datos. Madrid: Ediciones Pirámide.
Savoja, L. (2010). *La visita d'impresa come prodotto turístico. Una recerca europea sui fattori di attrazione e le prospettive del turismo d'impresa*, CCIIAA. Turin, Italia.
Savoja, L. (2011). La visita d'impresa. Da attrazione a prodotto turistico. *Rotur. Revista de Ocio y Turismo, 4*, 33-56.
Savoja, L. (2012). El turismo de industria viva. Herramienta de responsabilidad social de empresa y oportunidad para el desarrollo. *Revista Turismo & Desenvolvimiento, Nº Especial 1*, 93-103.
Schmitt, B. (1999). *Experiential marketing. Journal of marketing management, 15*(1-3), 53-67.
Schmitt, B. (2000). Experiential Marketing. *Cómo conseguir que los clientes identifiquen en su marca: sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones, relaciones*. Barcelona: Deusto.
Schmitt, B. (2003). Customer *Experience Management: A revolutionary approach to connecting with your customers.* New Yersey: John Wiley & Sons.
Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology, 13*, 290–312.
Sobel, M. E. (1986). Some new results on indirect effects and their standard errors in covariance structure models. En N. Tuma, (Ed.), *Sociological methodology* (pp. 159–186). Washington, DC: American Sociological Association.
Stevens, C. (1988). Futures in the wheat market. *Quarterly Journal of Economics 2*(1), 37-63.
Stone, M. (1974). Cross validatory choice and asessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical* Society, *Series B, 36* (2), 111-113.
Tähtinen, J., & Blois, K. (2011). The involvemente and influence of emotions in problematic business relationships. *Industrial Marketing Management, 40*, 907-918.
Taylor, A., MacKinnon, D., & Tein, J. (2008). Tests of the three-path mediated effect. *Organizational Research Methods, 11*(2), 241–269.
Terho, H., Eggert, A., Ulaga, W., Haas, A., & Böhm, E. (2017). *Selling value in Business Markets: Individual and organizational factors for turning the idea into action*. *Industrial Marketing Management*, 66, 42-55.

Törmälä. M., & Gyrd-Jones, R. I. (2017). Development of new B2B venture corporate brand identity: A narrative performance approach. *Industrial Marketing Management, 65*, 76-85.

Upton, D. M., & Macadam, S. E. (1997). Why (and how) to take a plant tour. *Harvard Business Review, 75*(3), 97-106.

Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of service research, 13*(3), 253-266.

Van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D., & Skarlicki, D.P. (2010). The role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility. *Journal of Management, 36*(6), 1486–1504.

Vize, R., Coughlan, J., Keneedy, A., & Ellis-Chadwick, E. (2016). Measuring B2B relationship quality in an outline context: Exploring the roles of service quality, power and loyalty.. In *Celebrating America's Pastimes: Baseball, Hot Dogs, Apple Pie and Marketing?* Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science (pp. 255-267). Springer, Cham.

Zarantonello, L., Jedidi, K., & Schmitt, B. (2013). Functional and experiential routes to persuasion: An analysis of advertising in emerging versus developed markets. *International Journal of Research in Marketing, 30*(1), 46-56.

# AN EMOTION-BASED TYPOLOGY OF MOBILE SERVICE USERS

Cristina Calvo Porral, ccalvo@udc.es, Universidade da Coruña
Luis Miguel Otero Prada, luis.miguel.otero@udc.es, Universidade da Coruña

**ABSTRACT**: Emotions are a relevant factor in understanding the service experience, being a potential source of pleasure or frustration. This study examines whether customer groups with different emotional patterns exist in the mobile communication services industry. Further, we aim to provide a typology of the obtained segments according to the emotions experienced in the service experience. For this purpose an emotion-based cluster segmentation is performed through a two-step cluster analysis followed by a Manova analysis, on data from 443 mobile service users. Four emotion-based customer clusters emerge: "unemotional pragmatics", "demanding complainers", "senior passive sleepies" and "millennial enthusiasts" being the later the most attractive segment since they show a strong emotional bond with mobile services. Mobile service users cannot be seen as a homogenous group, and managers should examine and manage the emotions experienced in the mobile services.

**KEYWORDS**: Emotions, Mobile services, Cluster analysis, User.

## 1. INTRODUCTION

The mobile services consumption is an overwhelming phenomenon, and the expansion in the use of mobile devices and related mobile services has led to an increasing and rapid growth in this sector. These mobile services provide great functionality to service users, such as communication, information, multimedia entertainment, mobile commerce or social networking. Likewise, the individuals' personal engagement and interactivity with mobile technology, and in particular with mobile usage, have driven significant shifts into consumer behaviour. In this context, mobile communication service companies need to understand their customers to respond to the dynamic change their usage behaviour, and one practical approach is to develop customer segmentation.

Many studies have examined the mobile devices usage and mobile services use behaviour, considering characteristics such as demographics, lifestyle, activities and motivations; but there is a lack of research based on the emotional experience in mobile services and little is known about the emotions evoked by the use of mobile services. However, understanding the role of emotions is particularly important for the study of service encounters, since emotions are a central element of the service experience. Even though the conceptualization of the emotion construct as a segmentation variable has received theoretical support, previous studies on customer segmentation based on their emotions are still few today (Westbrook & Oliver, 1991; Bigné & Andreu, 2004). So, there is a need for empirical studies on the use of emotions as segmentation variables in service industries such as the mobile communication services.

This paper presents an emotion-based cluster segmentation of mobile service users based on the emotions experienced when using the services, along with some behavioural outcomes of the emotional appraisal of services, such as satisfaction, involvement, complaint behaviour and loyalty. Additionally, the purpose of this research is to determine and provide a comprehensive profile of the different mobile service customer segments according to experienced emotions and usage behaviour.

## 2. LITERATURE REVIEW

### 2.1. EMOTIONS EXPERIENCED IN SERVICE CONSUMPTION

Marketing scholars have increasingly recognized the importance of emotions in consumer behaviour, since emotions address the affective responses elicited during product consumption or service usage. More

precisely, consumption elicited emotions are developed based on the perceptions of a product or service performance (Dubé & Menon, 2000) and guide, persuade and influence individual behaviours (Bagozzi et al., 1999).

There are numerous conceptualizations of emotion in the marketing literature. In her seminal work Richins (1997) conceptualized emotions as a valenced affective reaction to perception of situations. Later, authors like Dubé and Menon (2000) defined emotions as a complex set of interactions among objective and subjective factors that can give rise to affective experiences such as feelings of pleasure and arousal. Likewise, according to Desmet (2003) emotions could be conceptualized as a multifaceted phenomenon consisting of behavioural, expressive and physiological reactions and subjective feelings.

Services have the potential to elicit negative and positive emotions, because they are a potential source of pleasure or frustration; and emotions could be considered as a relevant factor in understanding the customer perception of the service experience (Dubé & Menon, 2000, Mattila & Enz, 2002). The reason is the interactive nature of services that is likely to enhance the internal state of individuals, commonly referred to as affect in the customer evaluation of the service encounter (Mattila & Wirtz, 2000). In fact, the feelings and emotions that customers experience during the service encounter are necessary to capture the nature of the service.

Following Liljander and Standivick (1997) emotions experienced in a service encounter could be both the experience of a service episode or a longer-term relationship with the service provider. Consequently, emotions arise and are present in all instances of a service encounter, such as in the pre-purchase stage, the service interaction stage and the post-purchase phase; that is, emotions can be experienced from the start of consuming a service to the termination of the service experience.

On the other hand, the customer may have an evaluation mechanism to make an overall assessment of the service relationship in terms of cognitive and emotional elements meaning that emotions can be experienced even long after the actual service consumption has ended (Liljander & Standivick, 1997). Therefore, emotions could be examined both on a service episode and in a service relationship level. Finally, these authors report that some services are sought by customers for the emotions they bring, which could be goal directed, such as for example an amusement park or a movie; while other emotions are reactions to the service that the consumer receives, which could be either intentional or unintentional (Liljander & Standivick, 1997).

There is a great divergence in the content of emotions examined in consumer research, and prior studies often use different scales in order to measure emotions. One of the most commonly known emotion scales is the Consumption Emotion Set (CES) created by Richins (1997) that included most of the emotions that emerge in consumption situations that can be easily divided in positive and negative affect. Later, Laros and Steenkamp (2005) based on the CES scale propose a Hierarchical Consumer Emotions Model, based on the frequently encountered of dimensions of positive and negative affect, that integrates different research streams concerning emotion content and structure. In the present study we will use the Hierarchical Consumer Emotions Model (Laros & Steenkamp, 2005) to examine whether customers have different emotional profiles that may be affecting their satisfaction, loyalty and complaining behaviour towards services.

## 2.2. EMOTIONS AS A SEGMENTATION VARIABLE

Numerous market segmentation methodologies classify consumers according to different criteria such as demographics and socioeconomic factors, but previous research suggests that these segmentation bases are of limited valued in investigating consumer behaviour. Further, market segmentation could be developed using more complex methodologies which include psychographic and behavioural variables like attitude, lifestyle, values or even decision-making patterns (Wedel & Kamakura, 2003). However, these psychographic factors are too general to provide specific insights, since numerous factors may influence the customer behaviour in the service context. In fact, demographic, psychographic and behavioural segmentations have been broadly used in research on mobile service behaviour, either focusing on mobile services in general or on the services that customers use (Mazzoni et al., 2007; Sell et al., 2011).

The conceptualization of emotion as a segmentation variable has received considerable theoretical support, since emotions differ from person to person, and therefore, they can be used as the basis for market

segmentation (Barrena & Sanchez, 2009). However, there is a need for empirical studies on the use of emotions as segmentation variable in technology-based service industries such as the mobile services. Emotions may help to understand customer behaviour is situations and contexts where other variables, such as attitude, fail to capture the variation in their behaviour.

## 2.3. EMOTIONS AND EMOTION-BASED BEHAVIOURAL OUTCOMES

### 2.3.1. POSITIVE AND NEGATIVE EMOTIONS

Among all the theories of emotion and consumer behaviour the pleasure-arousal-dominance model (P-A-D) proposed by Mehrabian and Russell (1974) has been broadly accepted and applied in consumer and user behaviour. These authors propose that the emotional states fall into three basic domains, namely pleasure, arousal and dominance, since these dimensions account for a substantial variance in affective states or emotions. While the pleasure dimension reflects the degree to which the consumer feels good or happy with some stimuli; the arousal dimension refers to the degree to which the individual feels active or stimulated (Mehrabian & Russell, 1974). Accordingly, a set of applied emotions on a three factor structure emerged in several marketing studies.

Conversely, the classification of emotions in positive and negative affect appears to be the most popular conceptualization. More precisely, previous research on consumer behaviour has emphasized the two main dimensions of emotions supporting the positive and negative affect as the main underlying emotion dimension (Izard, 1977; Westbrook, 1987; Oliver, 1993). Likewise, authors like Russell (1983) indicate that the major structural dimension of the affective experience is often found to be a bipolar continuum of pleasantness-unpleasantness.

In this context, services could be considered as consisting of several attributes that can be evaluated by customers during and after the service consumption; and each one of these evaluations can be considered as potential sources of positive and negative affect (Oliver, 1993). Other authors support this idea, emphasizing that the two main dimensions of emotions and their affective component -positive and negative affect- mean which feelings and emotions the individual has towards a certain service (Dubé & Menon, 2000). Other authors like Sandström et al. (2008) highlight that a service experience can simultaneously consist of both positive and negative emotions. In addition, previous research supports that the customers' emotional responses are particularly relevant to negative service encounters (Menon & Dubé, 2000).

In the present study and following Dubé and Menon (2000) we will assume service consumption emotions as the affective responses triggered during a service experience; that is, a series of emotional responses produced during the service experience. Further, we will apply the emotion structural dimension consisting of positive and negative affect (Russell, 1983).

### 2.3.2. USER SATISFACTION

Authors like Oliver (1997) conceptualized the dimension of satisfaction from a cognitive perspective as the post-choice evaluative judgment concerning a specific consumption or purchase selection. However, there is sufficient support to understand that satisfaction is partly affective or emotional and partly a cognitive evaluation of a consumption experience (Zins, 2002; Mano & Oliver, 1993), suggesting the cognitive-affective approach as the more suitable (Liljander & Strandvick, 1997).

Likewise, Oliver (1980) reported that satisfaction could be defined as an evaluative post-experience or post-consumption judgement. That is, customers evaluate consumption experiences and make satisfaction judgments comparing the perceived performance with preconsumption ideas or customer expectations, so that a link between disconfirmation and satisfaction is supported. Therefore, customer satisfaction could be defined as meeting the customer's expectations of products/services by comparing with the perceived performance (Oliver, 1980). This evaluative aspect of satisfaction judgment is typically assumed to vary from unfavourable –dissatisfied- to favourable –satisfied-. (Oliver, 1980).

Emotional reactions to the consumption and usage experience are of great importance for the creation of satisfaction (Mano & Oliver, 1993). More precisely, the service experience generates customer emotions; that in turn influence satisfaction and behavioural intentions (Dubé & Menon, 2000; Zins, 2002). Further, in the mobile communications industry, customer satisfaction has been reported as strongly related to users' perceptions and behavioural responses (Kim et al., 2013).

### 2.3.3. LOYALTY

According to Oliver (1997) loyalty could be defined as the consumers' repurchase of a certain product or service. More specifically, in the mobile service industry, loyalty is conceptualized as a favourable attitude towards a specific mobile service provider, which leads to a repurchase of additional services from the same provider and to a decrease in price sensitivity (Turel & Serenko, 2006). Loyalty is closely related to service consumption elicited emotions, since emotions have been reported as significant predictors of company loyalty and customer behavioural intentions (Yu & Dean, 2001).

### 2.3.4. INVOLVEMENT WITH MOBILE SERVICES

Involvement can be defined as the individual's perceived relevance of an object based on inherent needs and values (Zaichkowsky, 1985). Similarly, the degree of the consumer involvement with a product or service influences the information search, information processing and the purchase decision making (Petty & Cacioppo, 1984). Further, the individuals involved in a specific product or service, often want to spend time, effort, energy and money in this service, while finding the service quite important (Petty & Cacioppo, 1984).

In addition, the way individuals engage in and are involved with a product or service facilitates the experience of positive and negative emotions. In fact, the highly involved individuals devote great attention to the product or service that goes beyond being loyal; and the devotion of time and effort is often associated with feelings of excitement and passion (Chung et al., 2008). Regarding the mobile services, previous research supports that the level of consumer involvement in mobile services increases the perception of benefits and risks (Gao et al., 2010).

### 2.3.5. COMPLAINING BEHAVIOUR

Following Singh (1988) the conceptualization of consumer complaint behaviour as complaining of the service provider or product seller is perceived as restrictive. The reason is that some non-behavioural responses -such as when the consumer forgets about dissatisfying or when the consumer does nothing- should also be considered as complaint responses. Therefore, and according to Singh (1988) the consumer complaint behaviour could be defined as a set of multiple behavioural and non-behavioural responses which are triggered by dissatisfaction with a service episode. Similarly, authors like Day and Landon (1977) report that complaint behaviour would consist either to "take action" or to "take no action", since the majority of dissatisfied customers often simply resign themselves to receiving a poor service. Likewise, Day and Landon (1977) suggest that the complaint behaviour could be classified into two levels, namely public and private actions. The public actions include seeking redress or refund from the provider or seller, complaining to a consumer organization or taking legal actions; while private actions include negative word-of-mouth communication with friends and relatives or ceasing to repatronize the store. Further, these different complaining actions depend on the nature and importance of the product/service involved in the customer dissatisfaction (Day et al., 1981).

Previous studies indicate that emotions play a significant role in complaining behaviour (Stephens & Gwinner, 1998); and authors like Singh (1988) report that the consumer complaint behaviour is triggered by feelings or emotions of dissatisfaction. More precisely, the positive affect is negatively related with complaining behaviour; while the negative affect is positively associated with complaining behaviour (Westbrook, 1987). Many customers experience strong emotional reactions in response to service failures; however, the influence of consumption emotions elicited in the service experience do not differ significantly between complainers and non-complaining customers (Zins, 2002).

## 3. METHODOLOGY

### 3.1. SAMPLING AND FIELDWORK

The research questionnaire was developed based on an extensive literature review. Following Dube and Menon (2000) suggestion that at the end of the service delivery, the different emotions experienced by consumers can be measured through a questionnaire, and considering that a common way of measuring emotions in marketing is by self-report through questionnaires, we develop a structured questionnaire. So,

this research focuses on the customers' subjective emotions and affective states; that is, the self-reported experienced emotions.

Data were collected in September 2018 through a self-administered web-based questionnaire among mobile service users residing in the Spain on a random basis. Participants were first asked whether they use mobile services; and if so, they were requested to answer the questions about the emotions experienced in the service encounter and their usage behaviour. Then, research participants were presented the scale of emotions proposed by Laros and Steenkamp (2005) and then asked to rate them on a five-point Likert type scale, indicating whether they experienced each emotion when using the service. More precisely, participants were requested to recall the emotions they experience when using their mobile services, and then were asked to complete the research questionnaire. So, participants indicated their level of agreement with the proposed emotions on a 5-point Likert-type scale (1="*strongly disagree*"; 5="*strongly agree*"). Finally a total amount of 443 valid questionnaires were collected, yielding a sampling error of 3.94% at a confidence level of 95%. The last section of the questionnaire included questions regarding socioeconomic and demographic characteristics.

Regarding the sample profile, the 59.97% of the respondents were female, while the 40.03% were male. Additionally, the majority of the participants (36.82%) were between 18 and 30 years old, followed by individuals aged between 41 to 50 years old (26.0%). In terms of household income level, the 35.02% of the sample indicated a monthly income between 900-1,800 euros. The 47.35% of the sample had a university degree and the 36.72% achieved a secondary education level. Finally, regarding the mobile services use behaviour the majority of the respondents (87.85%) reported using mobile services on a daily basis.

### 3.2. VARIABLES AND SCALE DEVELOPMENT

Previous research on the topic was considered to select the measurement variables and indicators. In the first place, the positive and negative emotions were measured using the scale from Laros and Steenkamp (2005). This emotion scale comprises two emotion dimensions, namely positive/pleasant and negative/unpleasant emotions. Secondly, the users' satisfaction was examined through items adopted from Oliver (1997). More precisely, this study focuses on overall satisfaction, rather than on cumulative satisfaction with the service. The users' service loyalty was measured using a 3-item scale adapted from Gremler and Gwinner (2000) and McMullan (2005). Similarly, the user involvement was measured through a 3-item scale adapted from Swilley and Goldsmith (2007). Finally, to measure the customers' complaint behaviour the scale proposed by Snigh (1988) was adopted.

## 4. DATA ANALYSIS

### 4.1. CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS

A principal components factor analysis of the factors was performed to determine whether they could be grouped under general characteristics (Hair et al., 1998). Factors with eigenvalues greater than 1.0 and items with rotated factor loadings of 0.50 or higher were retained; while items that did not meet these criteria were removed. Consequently, the item EMO3 "I feel peaceful" was removed from the initial scale. The factor analysis revealed that a total of six factors were extracted through Varimax rotation procedure, jointly accounting for 76.84% of the explained variance. These factors were named as "positive emotions", "negative emotions", "satisfaction", "loyalty", "involvement" and "complaint behaviour" (Table 1). Additionally, the measures of sampling adequacy indicated that the correlation matrix for a 42-item scale was suitable (Test of Bartlett's Sphericity: X2=16145.665; df=990; $p<0.000$) and the Kaiser-Meyer-Olkin criterion shows a value of sampling adequacy of 0.906.

Then, in order to confirm the psychometric properties of the measurement scale a confirmatory factor analysis was conducted on the six-factor model through Amos 18.0 software (Table 1). A satisfactory measurement model fit was obtained ($X^2$=4215.359; goodness of fit index GFI=0.860 root mean squared error of approximation RMSEA=0.058 and root mean residual index RMR=0.065). To examine the convergent validity of the scale we considered standardized factor loadings that show values higher than the acceptable threshold of 0.5. Then, to evaluate the reliability of the scale the Cronbach Alpha values were estimated, obtaining estimates higher than the commonly accepted threshold of 0.70 (Hair et al., 1998). Considering that all of the composite reliability (CR) values are above 0.70, constructs were deemed

satisfactory. Finally, the average variance extracted (AVE) was calculated for each of the constructs to evaluate the convergent and discriminant validity of the scale. Our findings show that the AVE values are greater than 0.50, supporting convergent validity. Similarly, discriminant validity has been achieved, since the AVE values for each construct is greater than the squared correlation between the construct and any other construct in the model (Fornell & Larcker, 1981).

Table 1: Confirmatory factor analysis

| **Variables** | **Indicators** | **Cluster Means** | | | | **Tuckey test** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **Cluster 1 (n=129)** | **Cluster 2 (n=52)** | **Cluster 3 (n=95)** | **Cluster 4 (n=167)** | F-Value | Significance (p<0.005) |
| **Positive emotions** | EMO1: “contented” | 2.81 | 2.63 | 3.55 | 4.04 | 72.991 | 0.000 |
| | EMO2: “fulfilled” | 2.75 | 2.62 | 3.46 | 4.05 | 93.665 | 0.000 |
| | EMO4: “optimistic” | 2.55 | 2.23 | 3.13 | 3.60 | 58.285 | 0.000 |
| | EMO5: “encouraged” | 2.51 | 2.23 | 3.22 | 3.70 | 75.214 | 0.000 |
| | EMO6: “hopeful” | 2.09 | 2.44 | 3.01 | 3.31 | 49.288 | 0.000 |
| | EMO7: “happy” | 2.43 | 2.29 | 3.22 | 3.78 | 84.864 | 0.000 |
| | EMO8: “pleased” | 2.57 | 2.48 | 3.33 | 3.76 | 57.136 | 0.000 |
| | EMO9: “joyful” | 2.40 | 2.25 | 3.38 | 3.68 | 80.773 | 0.000 |
| | EMO10: “relieved” | 2.31 | 2.31 | 3.18 | 3.31 | 36.351 | 0.000 |
| | EMO11: “thrilled” | 2.00 | 2.27 | 3.08 | 3.31 | 63.699 | 0.000 |
| | EMO12: “enthusiastic” | 2.02 | 2.04 | 3.04 | 3.37 | 78.918 | 0.000 |
| **Negative emotions** | NEG1: “angry” | 1.97 | 3.33 | 3.05 | 1.85 | 59.724 | 0.000 |
| | NEG2: “frustrated” | 1.75 | 3.35 | 3.09 | 1.81 | 81.497 | 0.000 |
| | NEG3: “irritated” | 1.74 | 3.37 | 3.17 | 1.68 | 109.707 | 0.000 |
| | NEG4: “hostile” | 1.58 | 3.10 | 3.04 | 1.53 | 119.152 | 0.000 |
| | NEG5: “unfulfilled” | 1.96 | 3.54 | 2.97 | 1.58 | 91.837 | 0.000 |
| | NEG6: “scared” | 1.36 | 2.63 | 2.97 | 1.41 | 131.907 | 0.000 |
| | NEG7: “afraid” | 1.12 | 2.77 | 2.23 | 1.19 | 148.474 | 0.000 |
| | NEG8: “panic” | 1.14 | 2.83 | 2.25 | 1.20 | 155.303 | 0.000 |
| | NEG9: “nervous” | 1.48 | 3.10 | 3.24 | 1.52 | 161.652 | 0.000 |
| | NEG10: “worried” | 1.55 | 3.42 | 3.23 | 1.58 | 165.133 | 0.000 |
| | NEG11: “tense” | 1.51 | 3.21 | 3.19 | 1.53 | 150.217 | 0.000 |
| | NEG12: “depressed” | 1.26 | 2.71 | 2.85 | 1.25 | 184.749 | 0.000 |
| | NEG13: “sad” | 1.30 | 2.69 | 2.73 | 1.33 | 123.008 | 0.000 |
| | NEG14: “miserable” | 1.23 | 2.63 | 2.64 | 1.17 | 133.915 | 0.000 |
| | NEG15: “helpless” | 1.58 | 3.33 | 2.69 | 1.40 | 75.530 | 0.000 |
| | NEG16: “embarrassed” | 1.27 | 2.83 | 2.61 | 1.23 | 113.612 | 0.000 |
| | NEG17: “ashamed” | 1.13 | 2.50 | 2.54 | 1.18 | 136.803 | 0.000 |
| | NEG18: “humiliated” | 1.19 | 2.71 | 2.38 | 1.12 | 119.336 | 0.000 |
| **Satisfaction** | SAT1 | 2.94 | 2.10 | 3.52 | 4.06 | 79.112 | 0.000 |
| | SAT2 | 3.26 | 2.08 | 3.58 | 3.97 | 51.175 | 0.000 |
| | SAT3 | 3.18 | 2.00 | 3.52 | 4.08 | 69.340 | 0.000 |
| | SAT4 | 2.82 | 1.73 | 3.31 | 3.79 | 71.242 | 0.000 |
| **Loyalty** | LOY1 | 1.94 | 1.46 | 2.46 | 2.72 | 23.091 | 0.000 |
| | LOY2 | 1.99 | 1.62 | 3.14 | 3.20 | 53.549 | 0.000 |
| | LOY3 | 3.11 | 2.35 | 3.83 | 4.10 | 51.765 | 0.000 |
| **Involvement** | INV1 | 2.56 | 2.44 | 3.33 | 3.69 | 36.201 | 0.000 |
| | INV2 | 2.38 | 2.25 | 3.20 | 3.37 | 24.161 | 0.000 |
| | INV3 | 1.73 | 1.88 | 2.86 | 3.07 | 44.485 | 0.000 |
| **Complaint behaviour** | COMP1 | 3.74 | 4.08 | 3.60 | 3.98 | 3.214 | 0.023 |
| | COMP2 | 3.49 | 3.92 | 3.42 | 3.71 | 2.800 | 0.040 |
| | COMP3 | 3.66 | 4.15 | 3.77 | 3.54 | 3.417 | 0.017 |

## 4.2. CLUSTER ANALYSIS

A two-step cluster method is conducted to identify and profile mobile service customers. In the first stage, Ward's hierarchical clustering method with squared Euclidean distances was used to obtain the potential clusters (Hair et al., 1998), and the results show that a four-cluster solution was deemed to be the most appropriate. Then, a non-hierarchical k-means clustering procedure was carried out to develop the four-cluster solution based on the previous hierarchical clustering, revealing a correct classification rate of the 89%. Further, the segmentation derived from the cluster analysis is valid, as the F-ratios computed through the Anova analysis revealed that the clusters differ significantly. A four-cluster solution emerged with 129 individuals in Cluster 1; 52 individuals in Cluster 2; 95 individuals in Cluster 3; and 167 customers in Cluster 4.

## 4.3. MULTIVARIATE ANALYSIS OF VARIANCE

In order to examine the internal validity of the four-cluster solution a multivariate analysis of variance (Manova) test is conducted on the entire set of variables (Hair et al., 1998). Our findings indicate that the four clusters differ significantly in their emotional responses and mobile service behaviour (Hotelling's $T^2$=5.853; F=11.069, p=0.000). The multivariate test using Pillai's Trace and Wilks' Lambda were conducted, obtaining values of Pillai's Trace=1.727, F (135, 11.964), p=0.000; and Wilks' Lambda=0.054, F(135, 14.504), p=0.000, respectively. Then, a post hoc analysis was developed using the Tuckey test (Hair et al., 1998), indicating significant differences among the four clusters (Table 2).

In addition, mobile service customer segments are further examined and profiled on socioeconomic, demographic and service usage variables, through the Tuckey test (Table 3). Our results indicate significant differences regarding the usage frequency of mobile services among the four identified clusters; but findings do not support differences among clusters regarding customers' age, gender, education level or household income level. Therefore, none of these demographic measures varied significantly across the four clusters

Table 2: Results for the four-group cluster solution

| Variables | Indicators | Cluster Means | | | | Tuckey test | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **Cluster 1 (n=129)** | **Cluster 2 (n=52)** | **Cluster 3 (n=95)** | **Cluster 4 (n=167)** | F-Value | Significance (p<0.005) |
| **Positive emotions** | EMO1: “contented” | 2.81 | 2.63 | 3.55 | 4.04 | 72.991 | 0.000 |
| | EMO2: “fulfilled” | 2.75 | 2.62 | 3.46 | 4.05 | 93.665 | 0.000 |
| | EMO4: “optimistic” | 2.55 | 2.23 | 3.13 | 3.60 | 58.285 | 0.000 |
| | EMO5: “encouraged” | 2.51 | 2.23 | 3.22 | 3.70 | 75.214 | 0.000 |
| | EMO6: “hopeful” | 2.09 | 2.44 | 3.01 | 3.31 | 49.288 | 0.000 |
| | EMO7: “happy” | 2.43 | 2.29 | 3.22 | 3.78 | 84.864 | 0.000 |
| | EMO8: “pleased” | 2.57 | 2.48 | 3.33 | 3.76 | 57.136 | 0.000 |
| | EMO9: “joyful” | 2.40 | 2.25 | 3.38 | 3.68 | 80.773 | 0.000 |
| | EMO10: “relieved” | 2.31 | 2.31 | 3.18 | 3.31 | 36.351 | 0.000 |
| | EMO11: “thrilled” | 2.00 | 2.27 | 3.08 | 3.31 | 63.699 | 0.000 |
| | EMO12: “enthusiastic” | 2.02 | 2.04 | 3.04 | 3.37 | 78.918 | 0.000 |
| **Negative emotions** | NEG1: “angry” | 1.97 | 3.33 | 3.05 | 1.85 | 59.724 | 0.000 |
| | NEG2: “frustrated” | 1.75 | 3.35 | 3.09 | 1.81 | 81.497 | 0.000 |
| | NEG3: “irritated” | 1.74 | 3.37 | 3.17 | 1.68 | 109.707 | 0.000 |
| | NEG4: “hostile” | 1.58 | 3.10 | 3.04 | 1.53 | 119.152 | 0.000 |
| | NEG5: “unfulfilled” | 1.96 | 3.54 | 2.97 | 1.58 | 91.837 | 0.000 |
| | NEG6: “scared” | 1.36 | 2.63 | 2.97 | 1.41 | 131.907 | 0.000 |
| | NEG7: “afraid” | 1.12 | 2.77 | 2.23 | 1.19 | 148.474 | 0.000 |
| | NEG8: “panic” | 1.14 | 2.83 | 2.25 | 1.20 | 155.303 | 0.000 |
| | NEG9: “nervous” | 1.48 | 3.10 | 3.24 | 1.52 | 161.652 | 0.000 |
| | NEG10: “worried” | 1.55 | 3.42 | 3.23 | 1.58 | 165.133 | 0.000 |
| | NEG11: “tense” | 1.51 | 3.21 | 3.19 | 1.53 | 150.217 | 0.000 |
| | NEG12: “depressed” | 1.26 | 2.71 | 2.85 | 1.25 | 184.749 | 0.000 |
| | NEG13: “sad” | 1.30 | 2.69 | 2.73 | 1.33 | 123.008 | 0.000 |
| | NEG14: “miserable” | 1.23 | 2.63 | 2.64 | 1.17 | 133.915 | 0.000 |
| | NEG15: “helpless” | 1.58 | 3.33 | 2.69 | 1.40 | 75.530 | 0.000 |
| | NEG16: “embarrassed” | 1.27 | 2.83 | 2.61 | 1.23 | 113.612 | 0.000 |
| | NEG17: “ashamed” | 1.13 | 2.50 | 2.54 | 1.18 | 136.803 | 0.000 |
| | NEG18: “humiliated” | 1.19 | 2.71 | 2.38 | 1.12 | 119.336 | 0.000 |
| **Satisfaction** | SAT1 | 2.94 | 2.10 | 3.52 | 4.06 | 79.112 | 0.000 |
| | SAT2 | 3.26 | 2.08 | 3.58 | 3.97 | 51.175 | 0.000 |
| | SAT3 | 3.18 | 2.00 | 3.52 | 4.08 | 69.340 | 0.000 |
| | SAT4 | 2.82 | 1.73 | 3.31 | 3.79 | 71.242 | 0.000 |
| **Loyalty** | LOY1 | 1.94 | 1.46 | 2.46 | 2.72 | 23.091 | 0.000 |
| | LOY2 | 1.99 | 1.62 | 3.14 | 3.20 | 53.549 | 0.000 |
| | LOY3 | 3.11 | 2.35 | 3.83 | 4.10 | 51.765 | 0.000 |
| **Involvement** | INV1 | 2.56 | 2.44 | 3.33 | 3.69 | 36.201 | 0.000 |
| | INV2 | 2.38 | 2.25 | 3.20 | 3.37 | 24.161 | 0.000 |
| | INV3 | 1.73 | 1.88 | 2.86 | 3.07 | 44.485 | 0.000 |
| **Complaint behaviour** | COMP1 | 3.74 | 4.08 | 3.60 | 3.98 | 3.214 | 0.023 |
| | COMP2 | 3.49 | 3.92 | 3.42 | 3.71 | 2.800 | 0.040 |
| | COMP3 | 3.66 | 4.15 | 3.77 | 3.54 | 3.417 | 0.017 |

## 5. DISCUSSION OF RESULTS

Mobile service users are grouped into homogeneous segments, and the different profiles are examined to propose a typology.

**Cluster 1:** "*Unemotional pragmatics*"

This consumer cluster comprises the 29.11%% of the sample (n=129), being the 39.5% of them aged between 41 and 50 years old, with a medium average income level, reporting that the 80.6% of them use mobile services on a daily basis.

Table 3: Description of the four-group cluster solution

| **Variables** | **Indicators** | **Cluster Means** | | | | **Tuckey test** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **Cluster 1 (n=129)** | **Cluster 2 (n=52)** | **Cluster 3 (n=95)** | **Cluster 4 (n=167)** | F-Value | Significance (p<0.005) |
| **FREQ. USAGE OF MOBILE SERVICES** | Daily | 80.6% | 78.8% | 96.8% | 95.2% | 11.524 | 0.000 |
| | Several times/week | 8.5% | 5.8% | 2.1% | 4.2% | | |
| | Once a week | 1.6% | - | - | - | | |
| | Several times/month | 1.6% | 1.9% | - | - | | |
| | Once a month | 1.6% | - | 1.1% | 0.6% | | |
| | Occasionally/ Several times/year | 6.2% | 13.5% | - | - | | |
| **EDUCATION LEVEL** | Did not complete primary education | 2.3% | 3.8% | 2.1% | 1.2% | 1.589 | 0.191 |
| | Primary education | 14.7% | 9.6% | 11.6% | 18.4% | | |
| | Secondary education | 38.8% | 21.2% | 47.4% | 39.5% | | |
| | University studies | 44.2% | 65.4% | 38.9% | 40.9% | | |
| **AGE** | 18-30 years | 16.2% | 44.2% | 31.6% | 55.3% | 0.146 | 0.933 |
| | 31-40 years | 27.3% | 25.0% | 8.4% | 7.8% | | |
| | 41-50 years | 39.5% | 15.4% | 15.8% | 15.4% | | |
| | 51-65 years | 14.0% | 11.5% | 40.0% | 16.8% | | |
| | Older than 65 | 3.1% | 3.8% | 4.2% | 4.8% | | |
| **HOUSEHOLD AVERAGE INCOME LEVEL (Eur/Month)** | Less than 900 | 13.0% | 5.6% | 16.3% | 42.3% | 0.089 | 0.966 |
| | 900-1,800 | 41.3% | 34.6% | 23.7% | 40.5% | | |
| | 1,800-2,700 | 34.6% | 42.0% | 38.6% | 12.4% | | |
| | More than 2,700 | 11.1% | 17.8% | 21.4% | 4.8% | | |
| **GENDER** | Male | 46.4% | 38.5% | 48.9% | 26.3% | 2.070 | 0.103 |
| | Female | 53.6% | 61.5% | 51.1% | 73.7% | | |

These customers score below average in positive emotions and in negative emotions, so they could be described as those customers who experience least emotions, both positive and negative emotions. Additionally, they fall below average in the measures of service elicited emotions like "*feeling thrilled*" and "*feeling enthusiastic*"; show the second lowest level of involvement with mobile services. So, they could be characterized by their emotionless. In addition, they show the lowest emotional impact and the weakest affective attachment with mobile services, reporting the lowest score for the statement "*I feel strongly attached to this service*", to which the other clusters report a higher value. So, they are characterized by their pragmatic and unemotional behaviour, and for this reason they are labelled as "*unemotional pragmatics*".

One possible explanation for their low emotional is that these "*unemotional pragmatic*" customers only use mobile services for the most traditional and elementary services such as calling and texting, making a simple use of mobile services; while in fact there is wide variety of mobile services available. Accordingly, these "*pragmatic"* customers may be exclusively interested in functional attributes of mobile services such as the price, the value for money, the personal service, and the efficient service. Therefore, we can assume that these customers behave in a rational functional way, with low emotional bonds to this service, and in turn, they could be characterized as individuals who may try to maximize the value of their service choices.

Likewise, this customer group is somehow related with the "*unemotional*" consumers described by Westbrook and Oliver (1991) in their customer cluster analysis of newly purchased cars. Our "*unemotional pragmatics*" express a moderately high satisfaction with the service, and the *"unemotional*" customers (Westbrook & Oliver, 1991) reported an unemotional pattern associated with moderately high levels of satisfaction. One potential explanation is that the dimension of satisfaction could be better characterized and described as "*not being dissatisfied*", rather than "*being satisfied*". Considering that this customer group seems to be the most receptive to cognitive functional information about mobile services, and having preference for cognitive stimuli, instead of emotional stimuli. Consequently, managers should use rational and functional cues in their service marketing communication strategies.

**Cluster 2**: "*Demanding complainers"*

This is the smallest cluster, because customers in this cluster represent the 11.74% of the sample (n=52). In addition, this cluster includes mostly customers the highest level of education, since the 65.4% of them have university studies; so, they are highly educated individuals with above the average income levels. The emotional responses of this cluster are dominated by negatively balanced emotions, along with the lowest means of satisfaction and service loyalty. They show the highest levels of negative/unpleasant emotions and complaining behaviour; and in turn they are labelled as "demanding complainers". This segment expresses the most elevated means for negative emotions in the use of mobile services, highlighting their feelings of being "irritated", "unfulfilled" and "angry". Likewise, they could be described as "unfulfilled" customers, since this is the negative emotion experienced in the strongest way. Further, these hostile and angry customers develop negative behavioural outcomes, such as low satisfaction and loyalty. One potential explanation is that anger is associated with high levels of dissatisfaction and intentions to engage in complaint behaviour, because of the perception that the company was able to avoid the negative service (Nyer, 1997).

This customer group expresses the highest level of complaining behaviour, which could be associated with their higher education level. They are more likely to respond negatively and complain to a bad or poor service performance, being coherent with their lowest level of pleasant emotions. Similarly, these customers are likely to voice complaints as a mechanism for coping with excessive negative perceptions (Zins, 2002). So, we can assume that these "*demanding complainers*" could be strongly concerned about the quality of the mobile service, functional or technological attributes. Finally, they show the lowest level of involvement with mobile services; being one possible explanation their low interest for mobile services. This segment constitutes a great challenge for mobile service companies, since they present the greatest risk of switching company. Mobile service managers targeting "*demanding complainers*" could provide attentive service with a more personal assistance in order to handle their complaints.

**Cluster 3** *"Senior passive sleepies"*

Customers in this cluster comprise 21.44 % of the sample (n=95), and the majority of them are senior customers between 51 and 65 years old (40%), who report the highest frequency of use of mobile services, since the 96.8% use mobile services every day. These customers experience both positive and negative emotions above the average scores, but surprisingly, they express the lowest complaint behaviour, while being moderately satisfied and loyal to their services. So, despite of the unpleasant/negative emotions experienced in the service encounter they do not complain or increase their dissatisfaction. For this reason they are labelled as "*passive or sleepy seniors"*.

This customer segment is characterized by a feeling of greater pleasant and unpleasant emotions, reporting negative emotions close to the midrange of the scale, while they show a relatively high level of satisfaction with the service. One possible reason for this result is that positive and negative emotions experienced in service consumption may compensate each other to some extent; or that these customers tolerate some negative emotions without letting them affect their satisfaction, being in line with Liljander and Strandvick (1997). So, this customer group could be calm and tolerant and are less likely to engage in negative behavioural outcomes, despite experiencing unpleasant emotions. Therefore, we can assume that a moderate negative affect is tolerated to some extent and negative emotions are not immediately translated into dissatisfaction, low service loyalty and complaining behaviour.

The customers' age may be one potential explanation for their emotional behaviour, since prior research indicates that the age of the users influences mobile service perceptions and loyalty; and that "*baby boomers*"

place greater emphasis on the economic and functional value of mobile services, rather than on the emotional value (Kumar & Lim, 2008).
This is the most risky cluster for mobile service companies, since they do not show complaining behaviour and are moderately satisfied, while experiencing negative emotions, as opposed to "*demanding complainers*" who show a high complaining behaviour due to the unpleasant emotions experienced. So, mobile service managers should put specific emphasis on the phenomenon of noncomplaining dissatisfied customers, since individuals who do not complain to the company when dissatisfied is of special concern to management, given that the company may not retain them. Similarly, these customers may quietly switch mobile company and engage in negative word-of-mouth communications.

**Cluster 4:** "*Millennial enthusiasts"*

This is the largest of the four clusters and includes 37.69% of the sample (n=167), being predominantly made up of young women (73.7%), who are 18 to 30 years old (55.3%). Compared to the other clusters, these customers score above average in positive emotions, satisfaction, loyalty and involvement with mobile services; and for this reason they are labelled as "*millennial enthusiasts*".

This group experiences mostly positive affect, while experiencing low negative emotions. These customers exhibit a highly differentiated pattern of emotional responses dominated by positively positive/pleasant emotions, in combination with a low value of anger or hostility. More precisely, this customer segment could be described as feeling "*contented"* and *"fulfilled*", since these are the emotions experienced in a strongest way.

Similarly, they express the highest level of involvement being "*strongly attached*" to mobile services, indicating a strong affective bond with this service, and maybe they feel that these services are a reflection of themselves. For this reason, we can assume that this customer group places a great emotional value on mobile services and have a clear preference for emotional stimuli, being more susceptive to affective advertising and emotional service image, as suggested Kumar and Lim (2008). Further, we can assume that these customers are strongly interested in mobile service innovations, and that they actively seek information about new services. Finally, this segment experiences the greater positive/pleasant emotions, which may be associated with their higher level of satisfaction and loyalty with mobile services.

This segment constitutes a great market opportunity and the most appealing segment for mobile service companies. Considering the large size of this segment and their greater involvement with the service, managers could focus their marketing efforts and actions to improve their relationship with this customer segment. Taking into consideration that these customers are the most susceptible to affective emotional messages managers could develop effective emotional actions to influence this customer group, putting great emphasis on the creation of emotional bonds with the mobile services provided, or developing links between the mobile service and highly emotional situations.

## 6. CONCLUSIONS

Understanding the customers' affective responses to the service experience is a key issue in consumer behaviour; however, there is a lack of research regarding the emotional responses to service encounters in mobile communication services. Considering previous research, in this study we assume that customers have different service experiences, and feel different emotions in the service encounter. One relevant research finding is that mobile service users cannot be treated and perceived as one homogenous segment. In fact, our findings indicate the existence of four different customer segments, who feel different emotions arising from the service experience and different usage behaviours. That is, the identified four customer typologies exhibit heterogeneous emotions and behavioural patterns with mobile services.

Other relevant finding is the identification and profile of the customer segments on the basis of the emotions they experience when using mobile services. This study provides a comprehensive emotional-based categorization of the identified customer segments, labelled as "unemotional pragmatics", "demanding complainers", "senior passive sleepies" and "millennial enthusiasts", being the last ones the most attractive segment for mobile service companies since they are emotionally attached and strongly involved with mobiles services. Therefore, this research identifies four distinct customer groups based on the emotions experienced in the service consumption. The major contribution of the present study is providing an emotional-based typology and profile of mobile communication service users, which may help mobile

service managers to better understand the customers' service experience to target the different customer segments.

Similarly, managers should consider mobile service customers as four different types of customers according to their emotional patterns, instead of considering them as one single customer type. These four different customer segments have different behaviour and characteristics, and this finding will assist mobile service companies to create and develop their marketing decisions and provide foundations for their marketing strategies.

The present research has limitations that represent avenues for future research. In the first place and because this research focuses on mobile services, findings cannot be generalized to other service industries. Second, the mobile service customer segments are unlikely to remain stable over time and in different situations, since the more specific the segmentation variables, the less stable the customer segments will be. Finally, the data for the research come from one single market; so, research replications across other countries and markets will establish further generalizations of the obtained customer segments. Addressing these limitations in future research would provide a deeper view of emotional-based mobile service customer segments

## REFERENCES


Bagozzi, R. P., Gopinath, M., & Nyer, P. U. (1999). The role of emotions in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science, 27*(2),201-206.

Barrena, R., & Sánchez, M. (2009). Using Emotional Benefits as a Differentiation Strategy in Saturated Markets. *Psychology & Marketing*, *26*(11),1002-1030.

Bigné, J.E., & Andreu, L. (2004). Emotions in segmentation: An empirical study. *Annals of Tourism Research, 31*(3), 682-696.

Chung, E., Beverland, M.B., Farrelly, F., & Quester, P. (2008). Exploring consumer fanaticism: Extraordinary devotion in the consumption context. *Advances in Consumer Research*, *35*(3), 333-340.

Day, R. L., & Landon, L. (1977). *Towards and Theory of Consumer Complaining Behaviour*. In *Consumer and Industrial Buying Behaviour. Woodside*, A., Sheth, J. & Bennett, P. (Eds). Amsterdam: North-Holland Publishing Company.

Day, R. L., Grabricke, K., Schaetzle, T., & Stavbach, F. (1981). The Hidden Agenda of Consumer Complaining. *Journal of Retailing*, *57*(2), 86-106.

Desmet, P. M. (2003). A multilayered model of product emotions. *The Design Journal*, *6*(2), 4-13.

Dubé, L., & Menon, K. (2000). Multiple Roles of Consumption Emotions in Post-Purchase Satisfaction with Extended Service Transactions. *International Journal of Service Industry Management*, *11*(3), 287-304.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing*, *18*, 39-50.

Gao, T., Sultan, F., & Rohm, A.J. (2010). Factors influencing Chinese youth consumers' acceptance of mobile marketing. *Journal of Consumer Marketing*, *27*(7), 574-583.

Gremler, D. D., & Gwinner, K. P. (2000). Customer-Employee Rapport in Service Relationships. *Journal of Service Research*, *3*(3), 82–104.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis.* Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Izard, C. E. (1977). *Human Emotion.* New York, NY: Plenum Press.

Kim, Y. H., Kim, D. J., & Wachter, K. (2013). A study of mobile user engagement (MoEN): Engagment motivations, perceived value, satisfaction, and continued engagement intention. *Decision Support Systems*, *56*(3), 361–370.

Kumar, A., & Lim, H. (2008). Age differences in mobile service perceptions: comparison of generation Y and baby boomers. *Journal of Services Marketing*, *22*(7), 568-577.

Laros, F. J., & Steenkamp, J. B. (2005). Emotions in consumer behaviour: A hierarchical approach. *Journal of Business Research*, *58*, 1437-1445.

Liljander, V., & Strandvik, T. (1997). Emotions in Service Satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, *8*(3), 148-169.

Mano, H., & Oliver, R. (1993). Assessing the Dimensionality and Structure of the Consumption Experience: Evaluation, Feeling and Satisfaction. *Journal of Consumer Research*, *20*(3), 451-466.

Mattila, A. S., & Enz, C. A. (2002). The role of emotions in service encounters. *Journal of Service Research*, *4*(4), 268-277.

Mattila, A., & Wirtz, J. (2000). The Role of Preconsumption Affect in Postpurchase Evaluation of Services. *Psychology & Marketing*, *17*(7), 587-605.

Mazzoni, C., Castaldi, L., & Addeo, F. (2007). Consumer behaviour in the Italian mobile telecommunication market. *Telecommunications Policy*, *31*, 632-647.

McMullan, R (2005). A multiple-item scale for measuring customer loyalty development. *Journal of Services Marketing*, *19*(7), 470–481.

Mehrabian, A., & Russell, J. A., (1974). *An approach to environmental psychology*. MIT: Cambridge, MA.

Menon, K., & Dubé, L. (2000). Ensuring greater satisfaction by engineering salesperson response to customer emotions. *Journal of Retailing*, *76*(3), 285-302.
Nyer, P. U. (1997). A study of the relationships between cognitive appraisal and consumption emotions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *25*(4), 296-304.
Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research,17*(5), 460-469.
Oliver, R. L. (1993). Cognitive, affective and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of Consumer Research*, *20*, 418-430.
Oliver, R. L., (1997). Whence consumer loyalty?. *Journal of Marketing*, *63*,33-44.
Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1984). The effects of involvement on responses to argument quantity and quality: central and peripheral routes to persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, *46*(1), 69-81.
Richins, M. L. (1997). Measuring emotions in the consumption experience. *Journal of Consumer Research*, *24*, 11-20.
Russell, J. A. (1983). Pancultural aspects of human conceptual organization of emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, *45*(4), 1281-1288.
Sandström, S., Edvardsson, B., Kristensson, P., & Magnusson, P. (2008). Value in use through service experience. *Managing Service Quality*, *18*(2), 112-126.
Sell, A., Walden, P., & Carlsson, C. (2011). Segmentation matters: an exploratory study of mobile service users. *International Journal of Systems and Service-Oriented Engineering*, 2(3), 1-17.
Singh, J. (1988). Consumer Complaint Intentions and Behaviour: Definitional and Taxonomical Issues. *Journal of Marketing*, 52, 93-107.
Stephens, N., & Gwinner, K.P. (1998). Why don't some people complain?: A cognitive-emotive process model of consumer complaint behaviour. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *26*(4), 172-189
Swilley, E., & Goldsmith, R.E. (2007). The role of involvement and experience with electronic commerce in shaping attitudes and intentions toward mobile commerce. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing,1*(4), 370-384.
Turel, O., & Serenko, A. (2006). Satisfaction with mobile services in Canada: An empirical investigation. *Telecommunications Policy*, *30*, 314-331.
Wedel, M., & Kamakura, W. (2003). *Market segmentation. Conceptual and methodological foundations*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers
Westbrook, R. A. (1987). Product/consumption based affective responses and post purchase processes. *Journal of Marketing Research*, *24*, 258-270.
Westbrook, R. A., & Oliver, R. (1991). The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 18, 84-91.
Yu, Y. T., & Dean, A. (2001). The contribution of emotional satisfaction to consumer loyalty. *International Journal of Service Industry*, 12(3/4), 234-25.
Zaichkowsky, J. L. (1985). Measuring the Involvement Construct. *Journal of Consumer Research, 12*(3), 341-352.
Zins, A. (2002). Consumption Emotions, Experience Quality and Satisfaction: A Structural Analysis for Complainers versus Non-Complainers. *Journal of Travel & Tourism Management*, *12*(2), 3-18.

# EL GREENWASHING O COMO DESTAPAR ESTRATEGIAS COMERCIALES DE VENTAS FALSAS QUE SE APOYAN EN UNA FILOSOFÍA "VERDE"

Jaime Ortega Gutiérrez, joguti@us.es, Universidad de Sevilla
Eloy Gil Cordero, corderoeloy@gmail.com, Universidad de Sevilla
Ignacio Cepeda Carrión, icepeda@us.es, Universidad de Sevilla
Juan Pedro Cabrera Sánchez, jcabrera10@us.es, Universidad de Sevilla

**RESUMEN:** En nuestro trabajo partimos del estudio de la forma en que las empresas utilizan el Green Marketing en su estrategia comercial, y como lo "verde" se integra como una filosofía que está impregnada en la cultura empresarial de la organización. Partiendo de lo anterior, hemos descubierto que en muchos períodos esta estrategia verde es un argumento para obtener mejores resultados, más que una idea interiorizada en la organización, a esto es lo que denominamos Greenwashing. A lo largo del artículo hemos revisado la literatura que existe sobre el tema objeto de estudio, y como resultado hemos desarrollado un completo modelo teórico utilizando las variables más relevantes encontradas en esta investigación, y que mejor pueden estudiar este fenómeno del Greenwashing.

**PALABRAS CLAVE**: Greenwashing, Confianza Verde, Riesgo Percibido Verde, Imagen Verde e Intención de Compra.

**ABSTRACT**: In our work, we start from the study of how companies use Green Marketing in their business strategy, and how the "green" is integrated as a philosophy that is impregnated in the business culture of the organization. Based on the above, we have discovered that in many periods, this green strategy is an argument for better results, rather than an idea internalized in the organization, this is what we call Greenwashing. Throughout the article we have reviewed the literature that exists on the subject under study, and as a result we have developed a complete theoretical model using the most relevant variables found in this research, and that can best study this Greenwashing phenomenon.

**KEYWORDS**: Greenwashing, Green Confidence, Green Perceived Risk, Green Image and Purchase Intent.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la revisión de la literatura desde los años 90, nos encontramos con los numerosos beneficios que tiene el Green Marketing para las empresas (Ottman & Books, 1998; Polonsky, 1994; Peattie & Charter, 2003; Ginsberg & Bloom, 2004; Lee 2008; McDaniel & Rylander 1993; Peattie, 2001; Prakash, 2002; Grant 2008; Mendleson & Polonsky, 1995; Kilbourne, 1998; Chamorro & Miranda 2009), del mismo modo, los investigadores continúan confiando en esos beneficios casi 30 años después (Papadas et al. 2019; Widyastuti & Santoso, 2018; Wang & Kuah, 2018; Baktash & Talib, 2019). Definimos el Green Marketing, como el conjunto de actividades diseñadas para generar y facilitar cualquier intercambio destinado a satisfacer las necesidades o deseos humanos, de manera que se produzca la satisfacción de estas necesidades y deseos, con un impacto perjudicial mínimo en el medio ambiente natural (Polonsky, 1994).

Pero lo cierto, que hay una tendencia en la literatura sobre el polo opuesto al Green Marketing, dado que en consecuencia al concepto, los consumidores están descubriendo las ventajas oportunistas que tienen las empresas hacía estas ventajas ambientales (Pomering & Johnson, 2009). En este sentido, las empresas que promueven sus productos utilizando el apoyo del medio ambiente, se han vuelto aparentemente en los últimos años "más verdes" (Polonsky et al., 2010). Como consecuencia de todo lo anterior, aparece el concepto de "Greenwashing" que fue utilizado por primera vez por Jay Westerveld en los años 80, coincidiendo la mayoría de los investigadores de la materia en estar de acuerdo con lo dicho anteriormente que las empresas se están volviendo "más verdes" (Watson, 2017; Tinne, 2013; Orange & Cohen, 2010;

Cherry, 2013; Cherry & Sneirson, 2012), que se examinó en las prácticas de la industria hotelera sobre la conciliación medioambiental. Unos de los conceptos sobre el Greenwashing más aceptados por la comunidad investigadora, los recogieron los investigadores Parguel et al. (2011) definiéndolo como "las prácticas realizadas por las empresas para apelar la funcionalidad excesiva de su producto sobre el medio ambiente y que no puede ser sostenido".

Ante el auge del concepto y su implicación en la sociedad, han surgido numerosas investigaciones sobre los inconvenientes acumulados al uso de Greenwashing, algunos de ellos, refiriéndose a la implicación negativa que afectan a la comunidad empresarial sobre la imagen de marca (Polonsky et al., 2010), lealtad (Gillespie, 2008) y confianza de marca entre los consumidores (Chen & Chang, 2012).

El objetivo principal de esta investigación es desarrollar teóricamente un modelo para medir el impacto del Greenwashing, el valor percibido (y dentro de ésta la confianza verde) y la imagen verde en la intención de compra del consumidor. Este artículo se ha desarrollado a nivel teórico solamente, ya que es el primero de una línea de investigación nueva que estamos abriendo los autores de este trabajo. También es nuestra intención acercar a la comunidad científica el aspecto oportunista que están utilizando muchas empresas con el uso de una estrategia verde no real, con el propósito de que les beneficie y les repercuta en su cuenta de resultados. Concretamente nosotros queremos destapar a aquellas empresas que utilizan lo "verde" como una estrategía comercial, más que como una filosofía de empresa que es realmente lo que demanda el mercado.

La estructura del artículo comienza en primer lugar, con una introducción al tema del Marketing verde y del Greenwashing, definiendo ambos conceptos y recogiendo cuando aparecieron por primera vez en la literatura. En la segunda parte, desarrollamos toda la parte teórica centrándonos en las diferentes variables que incluimos en el modelo, así como el desarrollo y planteamiento del conjunto de hipótesis. Finalmente, recogemos gráficamente el modelo resultante de nuestra investigación.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. IMAGEN DE MARCA E IMAGEN VERDE

La imagen de marca es un constructo ampliamente estudiado y comprobado sus efectos sobre la rentabilidad de la estructura empresarial (Park, et al., 1986; Dennis, et al. 2007; Kremer & Viot, 2012) incluso dentro de la industria hostelera, donde comenzó el término greenwashing (Fernández et al., 2012; Ryu et al., 2019). En este sentido, podemos conocer que la imagen de marca ha sido un impulsor importante para el desarrollo de las diferentes empresas que actúan dentro del tejido empresarial de los mercados nacionales e internacionales.

La imagen de marca se refiere a todas las asociaciones existentes en la mente de los consumidores (Aaker, 1996), de este concepto el investigador Chen (2010) planteó un nuevo punto de vista denominado "imagen de marca verde". El profesor Chen en este sentido, al introducir la terminología "verde" en la imagen de marca redefinió el concepto inicial de Aaker, definiendo el concepto como el conjunto de percepciones de una marca en la mente de un consumidor, vinculados con compromisos y preocupaciones medioambientales.

Esta imagen de marca, ha sido estrechamente relacionada con la confianza de los consumidores tanto a nivel general (Erkme & Hancer, 2019; Fianto, et al., 2014; Alhaddad, 2015; Vigripat & Chan, 2007) como a nivel específico refiriéndose a la terminología "Green marketing" (Putra & Octavia, 2019; Chen, 2010), pero hay una evidencia de que las empresas de manera habitual no hacen lo que dicen (Dahl, 2010; Furlow, 2010; Ramus & Montiel, 2005; Marquis et al., 2016; Alves, 2009; Nyilasy et al., 2014; Laufer, 2003). Por ello, a mayores niveles de engaño percibido por los consumidores se asocia a una menor credibilidad de la organización, una actitud menos favorable hacia su marca, y la disminución de las intenciones compra (Newell et al.,1 998).

Por todo lo anterior, la imagen de marca se convierte en un elemento clave en las actividades del Green marketing (Mudambi et al., 1997) y por tanto, al ser un constructo que provoca un fuerte impacto en la cuenta de resultado de las organizaciones en general, y sobre todo en aquellas que utilizan el Green marketing como su argumento/reclamo publicitario (Laufer, 2003) debemos de conocer si el termino greenwashing influye negativamente en la imagen de marca verde de las diferentes organizaciones, y también medir la influencia del greenwashing sobre la intención de compra del consumidor.

**Hipótesis nº1:** El greenwashing tiene una influencia negativa sobre la imagen de marca verde de la empresa.
**Hipótesis nº2:** El greenwashing tiene una influencia negativa sobre la intención de compra del consumidor.

## 2.2. CONFIANZA E CONFIANZA VERDE

Los académicos y los profesionales reconocen ampliamente la importancia de la confianza tanto en las organizaciones a nivel general (Kramer & Tyler, 1995; Porta et al., 1996; Creed et al., 1996), como específicamente con las diversas actuaciones empresariales a nivel online (Hoffman et al., 1999; Friedman et al., 2000; Abdul-Rahman & Hailes, 1998; Lee & Turban, 2001; Shreya & Chatterjee, 2019).

La confianza ha sido definida por múltiples autores dentro de la literatura académica, una de las definiciones más representativa es de los autores Bhattacharya et al. (1998), que definieron la confianza como la "expectativa de resultados positivos (o negativos) que uno puede recibir en base a las acciones que se esperan de otra parte en la interacción caracterizada por la incertidumbre", pero unos pocos años más tarde tras esta definición, Chen (2010) propuso introducir en la literatura un nuevo concepto, llamado "Green Trust" y que el mismo ha definido como la deseabilidad de depender de un producto, servicio, o marca, basada en la creencia o expectativa resultante de su credibilidad, benevolencia, y habilidad en cuanto a su desempeño medioambiental.

La terminología "green marketing" ha generado una nueva vía de investigación sobre la confianza, llegándola a llamar "confianza verde", de esta manera podemos ver diversas investigaciones como las de Chen (2010), que relaciona la imagen y valor de marca con la satisfacción y la confianza, esta última llamada "verde", o la investigación expuesta por los investigadores Kang & Hur (2012), mostrando que la Satisfacción tiene un efecto positivo en afecto, Lealtad y Confianza Verde.

Por lo tanto, hasta este momento el Green Marketing ha generado un entorno óptimo a las organizaciones que ha propiciado efectos positivo sobre la confianza (Chen & Chang, 2012), pero una vez que las organizaciones han utilizado el concepto de forma lucrativa y generando al consumidor desconfianza sobre el mismo, dando lugar al término Greenwashing han surgido diversas investigaciones, como la de Chen y Chang (2013) en la cual los resultados muestran que el Greenwashing está relacionado negativamente con la Confianza verde. Por lo tanto, este estudio sugiere que las empresas deben reducir sus comportamientos de greenwashing para mejorar la confianza ecológica de sus consumidores.

Otros estudios como el de Guo et al. (2018), parten directamente de que el Greenwashing ha deteriorado la confianza del consumidor y las organizaciones deben de identificar una estrategia de marca válida junto con un mecanismo subyacente para reparar la confianza tras el efecto del Greenwashing, debemos de conocer si el termino Greenwashing influye negativamente en la confianza verde y también medir la influencia del Greenwashing sobre el riesgo percibido por parte del consumidor.

**Hipótesis nº3:** El greenwashing tiene una influencia negativa sobre la confianza verde de la empresa.
**Hipótesis nº4:** La confianza verde tiene una influencia positiva sobre la el riesgo percibido por parte del consumidor.

## 2.3. RIESGO PERCIBIDO

El riesgo percibido es un constructo que ha sido ampliamente estudiado en diversas investigaciones (Jacoby y Kaplan, 1972; Dowling y Staelin, 1994; Mitchell, 1999; Alhakami y Slovic, 1994) e introducido en el sistema empresarial, teniéndolo en consideración las diferentes organizaciones para sus campañas de marketing (Stone y Grønhaug, 1993).

A lo largo de la literatura el riesgo percibido ha sido un constructo muy estudiado, siendo Bauer (1967) uno de los primeros autores en definir el riesgo percibido como el temor a realizar cualquier acción que produzca consecuencias que no se puedan anticipar con la incertidumbre, alguna de las cuales pueden ser indeseables. Pero con la adopción de la terminología basada en el marketing por parte de los consumidores y de las empresas, los investigadores Chen y Chang (2012) fueron uno de los primeros en proponer el concepto de "Green Perceived Risk" (riesgo percibido verde), y definirlo como la expectativa de consecuencias ambientales negativas asociadas con el comportamiento de compra.

Con la evolución de la estructura empresarial, la creciente preocupación por la seguridad alimentaria y la mayor sensibilidad al deterioro medioambiental pueden favorecer la expansión de lo ecológico (Sanchez et

al., 2002), por ello, este tipo de sentimiento con una base sostenible y ecológica son cada vez más frecuentes en los países desarrollados, sin embargo, publicaciones como la de los autores Nguyen et al. (2019) confirman que los consumidores en muchas ocasiones, perciben su decisión de compra ecológica como arriesgado y esto tiene que ver con el termino Greenwashing. En esta línea, investigadores como Chan (1999) admitieron que una confianza en producto ecológico es un determinante fuerte en intención de compra, en consecuencia, las empresas necesitan disminuir el riesgo percibido. Por lo tanto, el riesgo percibido ha sido un constructo usado en diversas investigaciones dentro del Greenwashing, proponiendo como hipótesis:

**Hipótesis nº5:** El riesgo percibido verde tiene una influencia significativa sobre la intención de compra del cliente.

## 2.4. INTENCIÓN DE COMPRA

Los especialistas en marketing tienen una influencia especial para influir, liderar y gestionar los deseos del consumidor y expectativas (Smith & Font, 2014), por todo ello es que la intención de compra ha sido ampliamente estudiado por sus interacciones en la decisión final de compra (Cobb-Walgren et al., 1995; Till & Busler, 2000) incluso en el mundo virtual (Bleize & Antheunis, 2019; Geissler et al., 2006). Los investigadores Rashid et al. (2009), definieron la "intención de compra verde" como la probabilidad y entusiasmo de una persona por ofrecer inclinación a artículos verdes sobre artículos tradicionales en su pensamiento de compra.

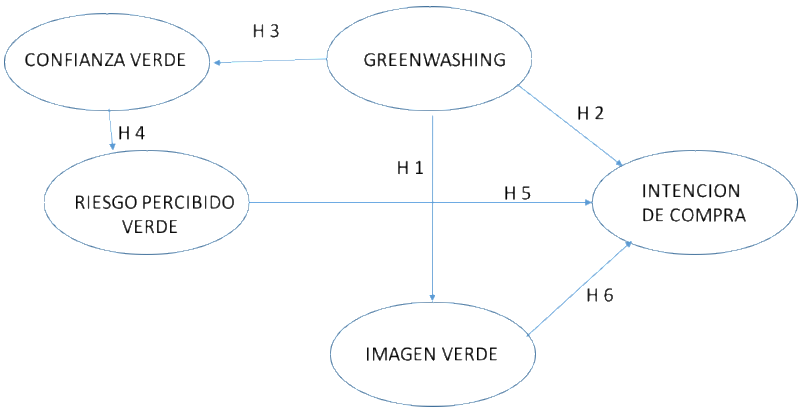
En este sentido, los especialistas en marketing, han buscado diferentes sinergias entre los antiguos contructos, como puede ser la publicidad por medios televisivos o prensa, siendo uno de los mecanismos más empleados para comunicar un mensaje "verde" al consumidor, teniendo un aumento pronunciado desde la década de 1960 (Easterling et al., 1996) y las nuevas formas de comunicación, por ello, el Green Marketing no ha dejado de ser una gran oportunidad para las organizaciones (Ottman & Books, 1998) y la investigación muestra que el desempeño ambiental de hecho influye en la intención de compra (Montoro-Rios et al., 2008).

Pero con el paso del tiempo, el término Green marketing no se ha utilizado de forma acorde a lo que esperaban los consumidores, por ello, como hemos comentado anteriormente, a mayores niveles de engaño percibido por los consumidores se asocia a una menor credibilidad de la organización, una actitud menos favorable hacia su marca, y la disminución de las intenciones compra (Newell et al., 1998) de forma que la introducción de la nueva terminología Greenwashing ha sido crucial para que la revisión de la literatura se centre en la influencia de la credibilidad corporativa en las actitudes del consumidor y la intención de compra (Goldsmith, et al., 2000).

Por lo tanto, conocemos que los reclamos ambientales deben ser honestos, sinceros y un reflejo de la misión de la organización (Frazier, 2008) y que de forma contraria, los consumidores pueden asociar ese mal comportamiento ambiental con su intención de compra. Por ello, proponemos la siguiente hipótesis:

**Hipótesis nº6:** La imagen verde tiene una influencia positiva sobre la intención de compra del consumidor.

## 3. MODELO PROPUESTO



## 4. CONCLUSIÓN

Una vez realizada una revisión exhaustiva de la literatura, hemos elaborado un modelo donde se incluyen una serie de relaciones que se plasman en una serie de hipótesis para tratar de ver una situación que se está dando en el mercado.

Destacar en primer lugar, que el Greenwashing es una herramienta para detectar aquellas empresas que no creen en lo "verde" como una filosofía, sino en lo "verde" como una técnica empresarial para conseguir mayores resultados y de esta manera no preservar el medio ambiente de manera profunda y duradera, sino como una estrategia pasajera y no real que lo único que buscan es mejorar sus beneficios.

En segundo lugar, desvelamos una serie de variables fundamentales encontradas en este trabajo como son la Confianza Verde, Riesgo Percibido Verde, Imagen Verde e Intención de Compra que pueden ser influenciadas por el constructo de Greenwashing, de una manera directa o indirecta, y que puede exponer que empresas realmente persiguen de forma seria e interiorizada, o dicho de otra manera tienen como objetivo una ideología "verde", con el propósito de salvaguardar el medio ambiente y conseguir que su actividad mejore el entorno natural que nos rodea, y que dicho entorno está amenazado seriamente por la actividad industrial de muchas empresas.

Por último, el trabajo pretende abrir una nueva línea de investigación que intente recoger también la opinión de los consumidores sobre este tipo de estrategias engañosas de las empresas. Para ello presentamos el modelo propuesto con sus diferentes hipótesis, y que en un futuro trabajo presentaremos un cuestionario que actualmente estamos terminando de elaborar para testar dicho modelo propuesto en el artículo con las opiniones recogidas en los usuarios del mercado, con el fin de llegar a unas implicaciones de tipo empresarial.

## REFERENCIAS


Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, 38(3).

Abdul-Rahman, A., & Hailes, S. (1998). A distributed trust model. In Proceedings of the 1997 workshop on New security paradigms (pp. 48-60). ACM.

Alhaddad, A. (2015). Perceived quality, brand image and brand trust as determinants of brand loyalty. *Journal of Research in Business and Management*, 3(4), 01-08.

Alhakami, A. S., & Slovic, P. (1994). A psychological study of the inverse relationship between perceived risk and perceived benefit. *Risk analysis*, 14(6), 1085-1096.

Alves, I. M. (2009). Green spin everywhere: how greenwashing reveals the limits of the CSR paradigm. *Journal of Global Change & Governance*, 2(1).

Baktash, L., & Talib, M. A. (2019). Green Marketing Strategies: Exploring Intrinsic and Extrinsic Factors towards Green Customers' Loyalty. *Calitatea*, *20*(168), 127-134.

Bauer, R. A. (1967). Consumer Behaviour as Risk Taking'In Cox, DF (1967) ed. *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behaviour Harvard University Press, Boston, MA*.

Bhattacharya, R., Devinney, T. M., & Pillutla, M. M. (1998). A formal model of trust based on outcomes. Academy of management review, 23(3), 459-472.

Bleize, D. N., & Antheunis, M. L. (2019). Factors influencing purchase intent in virtual worlds: a review of the literature. Journal of Marketing Communications, 25(4), 403-420.

Chamorro, A., Rubio, S., & Miranda, F. J. (2009). Characteristics of research on green marketing. Business Strategy and the Environment, 18(4), 223-239.

Chan, R. Y. (1999). Environmental attitudes and behavior of consumers in China: survey findings and implications. *Journal of international consumer marketing*, 11(4), 25-52.

Chen, Y. S. (2010). The drivers of green brand equity: Green brand image, green satisfaction, and green trust. *Journal of Business ethics*, 93(2), 307-319.

Chen, Y. S. & Chang, C. H. (2012). Enhance green purchase intentions: The roles of green perceived value, green perceived risk, and green trust. *Management Decision*, 50(3), 502-520.

Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013, A). Greenwash and green trust: The mediation effects of green consumer confusion and green perceived risk. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 489-500.

Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013, B). Towards green trust: The influences of green perceived quality, green perceived risk, and green satisfaction. *Management Decision*, 51(1), 63-82.

Cherry, M. A. (2013). The law and economics of corporate social responsibility and greenwashing. *UC Davis Bus*. LJ, 14, 281.

Cherry, M. A., & Sneirson, J. F. (2012). Chevron, Greenwashing, and the Myth of 'Green Oil Companies'. *Journal of Energy, Climate, and the Environment*, 3.

Cobb-Walgren, C. J., Ruble, C. A., & Donthu, N. (1995). Brand equity, brand preference, and purchase intent. *Journal of advertising*, 24(3), 25-40.

Creed, W. D., Miles, R. E., Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (1996). Trust in organizations. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 16-38.

Dahl, R. (2010). *Green washing: do you know what you're buying?*.

Dennis, C., King, T., & Martenson, R. (2007). Corporate brand image, satisfaction and store loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*.

Dowling, G. R., y Staelin, R. (1994). A model of perceived risk and intended risk-handling activity. *Journal of consumer research*, 21(1), 119-134.

Easterling, D., Kenworthy, A., & Nemzoff, R. (1996). The greening of advertising: a twenty-five year look at environmental advertising. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 4(1), 20-34.

Erkmen, E., & Hancer, M. (2019). Building brand relationship for restaurants: An examination of other customers, brand image, trust, and restaurant attributes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1469-1487.

Fernández, J. A. F., Duarte, P. A. O., & Mogollón, J. M. H. (2012). Brand image and tourist destination: synergies and implications. *Tourism & Management Studies*, 904-914.

Fianto, A. Y. A., Hadiwidjojo, D., & Aisjah, S. (2014). The influence of brand image on purchase behaviour through brand trust. *Business Management and Strategy*, 5(2), 58.

Friedman, B., Khan Jr, P. H., & Howe, D. C. (2000). Trust online. *Communications of the ACM*, 43(12), 34-40.

Furlow, N. E. (2010). Greenwashing in the new millennium. *The Journal of Applied Business and Economics*, 10(6), 22.

Geissler, G. L., Zinkhan, G. M., & Watson, R. T. (2006). The influence of home page complexity on consumer attention, attitudes, and purchase intent. *Journal of Advertising*, 35(2), 69-80.

Gillespie, E. (2008). Stemming the tide of green wash': How an ostensibly greener' market could pose challenges for environmentally sustainable consumerism. *Consumer Policy Review*, 18(3), 79.

Ginsberg, J. M., & Bloom, P. N. (2004). Choosing the right green marketing strategy. *MIT Sloan management review*, 46(1), 79-84.

Goldsmith, R. E., Lafferty, B. A., & Newell, S. J. (2000). The influence of corporate credibility on consumer attitudes and purchase intent. *Corporate Reputation Review*, 3(4), 304-318.

Grant, J. (2008). Green marketing. *Strategic direction*, 24(6), 25-27.

Guo, R., Zhang, W., Wang, T., Li, C. B., & Tao, L. (2018). Timely or considered? Brand trust repair strategies and mechanism after greenwashing in China—from a legitimacy perspective. *Industrial Marketing Management*, 72, 127-137.

Hoffman, D. L., Novak, T. P., & Peralta, M. (1999). Building consumer trust online. *Communications of the ACM*, 42(4), 80-85.

Jacoby, J., & Kaplan, L. B. (1972). *The components of perceived risk*. ACR Special Volumes.

Kang, S., & Hur, W. M. (2012). Investigating the antecedents of green brand equity: a sustainable development perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(5), 306-316.

Kilbourne, W. E. (1998). Green marketing: A theoretical perspective. *Journal of Marketing Management*, 14(6), 641-655.

Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (1995). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Sage Publications.

Kremer, F., & Viot, C. (2012). How store brands build retailer brand image. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(7), 528-543.

Laufer, W. S. (2003). Social accountability and corporate greenwashing. *Journal of business ethics*, 43(3), 253-261.

Lee, K. (2008). Opportunities for green marketing: young consumers. *Marketing intelligence & planning*, 26(6), 573-586.

Lee, M. K., & Turban, E. (2001). A trust model for consumer internet shopping. *International Journal of electronic commerce*, 6(1), 75-91.

Marquis, C., Toffel, M. W., & Zhou, Y. (2016). Scrutiny, norms, and selective disclosure: A global study of greenwashing. *Organization Science*, 27(2), 483-504.

McDaniel, S. W., & Rylander, D. H. (1993). Strategic green marketing. *Journal of consumer marketing*, 10(3), 4-10.

Mendleson, N., & Polonsky, M. J. (1995). Using strategic alliances to develop credible green marketing. *Journal of consumer marketing*, 12(2), 4-18.

Mitchell, V. W. (1999). Consumer perceived risk conceptualisations and models. European Journal of marketing, 33(1/2), 163-195.

Montoro-Rios, F. J., Luque-Martínez, T., & Rodriguez-Molina, M. A. (2008). How green should you be: can environmental associations enhance brand performance?. Journal of Advertising Research, 48(4), 547-563.

Mudambi, S. M., Doyle, P., & Wong, V. (1997). The Value of Branding to the Industrial Customer.

Newell, S. J., Goldsmith, R. E., & Banzhaf, E. J. (1998). The effect of misleading environmental claims on consumer perceptions of advertisements. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 6(2), 48-60.

Nguyen, T. T. H., Yang, Z., Nguyen, T. T. N., & Cao, T. T. (2019). Theory of Planned Behavior Approach to Understand the Influence of Green Perceived Risk on Consumers' Green Product Purchase Intentions in an Emerging Country. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 138.

Nyilasy, G., Gangadharbatla, H., & Paladino, A. (2014). Perceived greenwashing: The interactive effects of green advertising and corporate environmental performance on consumer reactions. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 693-707.

Orange, E., & Cohen, A. M. (2010). From eco-friendly to eco-intelligent. *The Futurist*, 44(5), 28.

Ottman, J., & Books, N. B. (1998). Green marketing: opportunity for innovation. *The Journal of Sustainable Product Design*, 60(7), 136-667.

Papadas, K. K., Avlonitis, G. J., Carrigan, M., & Piha, L. (2019). The interplay of strategic and internal green marketing orientation on competitive advantage. *Journal of Business Research*, 104, 632-643.

Parguel, B., Benoît-Moreau, F., & Larceneux, F. (2011). How sustainability ratings might deter 'greenwashing': A closer look at ethical corporate communication. *Journal of business ethics*, 102(1), 15.

Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1986). Strategic brand concept-image management. *Journal of marketing*, 50(4), 135-145.

Peattie, K. (2001). Towards sustainability: The third age of green marketing. *The Marketing Review*, 2(2), 129-146.

Peattie, K., & Charter, M. (2003). Green marketing. *The marketing book*, 5, 726-755.

Polonsky, M. J. (1994). An introduction to green marketing. *Electronic green journal*, 1(2).

Polonsky, M. J. (1994). Green marketing regulation in the US and Australia: the Australian checklist. *Greener Management International*, 5(1), 44-53.

Polonsky, M. J., Grau, S. L., & Garma, R. (2010). The New Greenwash?: Potential Marketing Problems with Carbon Offsets. *International Journal of Business Studies: A Publication of the Faculty of Business Administration, Edith Cowan University*, 18(1), 49.

Pomering, A., & Johnson, L. W. (2009). Advertising corporate social responsibility initiatives to communicate corporate image: Inhibiting scepticism to enhance persuasion. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(4), 420-439.

Porta, R. L., Lopez-De-Silane, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1996). *Trust in large organizations (No. w5864)*. National Bureau of Economic Research.

Prakash, A. (2002). Green marketing, public policy and managerial strategies. *Business strategy and the environment*,11(5), 285-297.

Putra, M. R. A., & Octavia, D. (2019). *The influence of green brand awareness, green brand image, green brand satisfaction, green brand trust towards green brand preference (the body shop, oriflame, and l'occitane users in Indonesia).* Sustainable Collaboration in Business, Technology, Information and Innovation (SCBTII).

Ramus, C. A., & Montiel, I. (2005). When are corporate environmental policies a form of greenwashing?. *Business & Society*, 44(4), 377-414.

Rashid, N. R. N. A., Jusoff, K., & Kassim, K. M. (2009). Eco-Labeling Perspectives amongst Malaysian Consumers. *Canadian Social Science*, 5(2), 1.

Ryu, K., Lehto, X. Y., Gordon, S. E., & Fu, X. (2019). Effect of a brand story structure on narrative transportation and perceived brand image of luxury hotels. *Tourism Management*, 71, 348-363.

Sanchez Garcia, M., Sanjuan, A. I., Gil Roig, J. M., Gracia, A., & Soler, F. (2002). Estudio de las preferencias de consumidores y distribuidores especializados respecto del producto ecológico. *Economía Agraria y Recursos Naturales*, 2(1380-2016-115346), 93-114.

Shreya, S., & Chatterjee, K. (2019). A Dynamic Trust Model Based on User Interaction for E-commerce. In *Recent Findings in Intelligent Computing Techniques* (pp. 433-443). Singapore: Springer.

Smith, V. L., & Font, X. (2014). Volunteer tourism, greenwashing and understanding responsible marketing using market signalling theory. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(6), 942-963.

Stone, R. N., & Grønhaug, K. (1993). Perceived risk: Further considerations for the marketing discipline. *European Journal of marketing*, 27(3), 39-50.

Till, B. D., & Busler, M. (2000). The match-up hypothesis: Physical attractiveness, expertise, and the role of fit on brand attitude, purchase intent and brand beliefs. *Journal of advertising*, 29(3), 1-13.

Tinne, W. S. (2013). Green Washing: An Alarming Issue. *ASA University Review*, 7(1).

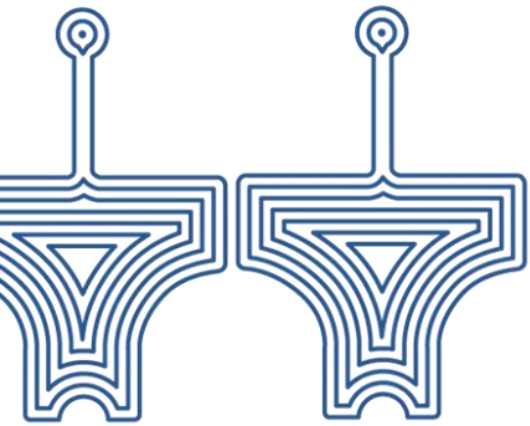
Vigripat, T., & Chan, P. (2007). *An empirical investigation of the relationship between service quality, brand Image, trust, customer satisfaction, repurchase intention and recommendation to others*. International DSI/Asia and Pacific DSI.

Wang, P., & Kuah, A. T. (2018). Green marketing cradle-to-cradle: Remanufactured products in Asian markets. *Thunderbird International Business Review*, 60(5), 783-795.

Watson, B. (2017). The troubling evolution of corporate greenwashing. *Chain Reaction*, (129), 38.

Widyastuti, S., & Santoso, B. (2018). Green marketing: A study of the factors influencing the repurchase decision for Javanony Herbal Products. *ASEAN Marketing Journal*, 125-135.

# ORGANIZAÇÃO DE EMPRESAS
# ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



# PERFORMANCE FINANCEIRA E DESEMPENHO LOGÍSTICO NO CONTEXTO EMPRESARIAL

Rui Manuel Mendes Mansidão, rui.mansidao@estsetubal.ips.pt, Escola Superior de Tecnologia de Setúbal, Instituto Politécnico de Setúbal

**RESUMO**: O presente trabalho partiu de uma revisão da literatura sobre a Logística e a Gestão das Cadeias de Abastecimento, direcionando-se para a análise do desempenho da função logística na performance das organizações empresariais. Este percurso teórico convergiu para o desenvolvimento de um modelo conceptual que permitiu a compreensão do impacto do desempenho logístico no plano competitivo e organizacional, ao nível financeiro das empresas. Foi esse modelo que orientou a recolha e a análise dos dados junto de uma amostra de empresas industriais e comerciais no contexto nacional. Para a análise das relações entre os constructos recorreu-se a duas metodologias que se complementaram, nomeadamente a análise comparativa de dados fsQCA e a análise de equações estruturais com o PLS. Os resultados apontam para a existência de relação entre o desempenho logístico, as vantagens competitivas e a performance financeira das empresas, sustentando empiricamente o modelo teórico da investigação.

**PALAVRAS-CHAVE**: Performance, Logística, Vantagens Competitivas, Desempenho financeiro.

**ABSTRACT**: This paper is based on a review of the literature on Logistics and Supply Chain Management, focusing on the analysis of the performance of the logistics function in the performance of business organizations. This theoretical path converged to the development of a conceptual model that allowed the understanding of the impact of logistics performance on the competitive and organizational level, at the financial level of companies. It was this model that guided the collection and analysis of data from a sample of industrial and commercial enterprises in national context. For the analysis of the relation between the constructs, two complementary methodologies were used, namely the comparative analysis of fsQCA data and the analysis of structural equations with PLS. The results point to the existence of relation between the logistic performance, the competitive advantages and the financial performance of the companies, empirically supporting the theoretical model of the investigation.

**KEYWORDS**: Performance, Logistics, Competitive Advantages, Financial Performance.

## 1. INTRODUÇÃO

Nos novos caminhos da globalização e da era digital as organizações empresariais necessitam de encontrar processos e métodos de gestão que permitam o seu desenvolvimento de uma forma mais eficiente e com melhor desempenho. Ao longo do tempo esta temática tem sido alvo de estudos e publicações, cuja pesquisa se centra na determinação dos efeitos e no contributo desses métodos para a competitividade e sustentabilidade empresarial.

Nesta conjuntura competitiva cabe aos responsáveis empresariais a procura de soluções para responder às alterações do cenário macroeconómico, como a liberalização económica, os mercados emergentes, preocupações de índole ambiental e as conjunções económicas desfavoráveis.

É neste contexto que surge a Logística, termo aludido por Drucker (1962), para descrever uma atividade cuja missão consistia na distribuição física de produtos e bens ao nível empresarial. Desde a sua emergência que esta função se tem posicionado como uma atividade determinante nas empresas para fazer face aos novos paradigmas de mercado.

Embora seja uma atividade que existiu durante muito tempo no universo militar, só mais recentemente assumiu um lugar de destaque no contexto empresarial, dada a sua capacidade de proporcionar soluções para

o serviço aos clientes, no desenvolvimento de processos para novos produtos, na eficiência dos ativos, na resposta a questões ambientais, na diminuição do risco de abastecimento e no aumento da qualidade de produtos e serviços (Goebel, Marshall, & Locander, 2003; Sheffi & James, 2005; Melnyk, Lummus, Vokurka, Burns, & Sandor, 2009).

Vários estudos têm salientado o papel da Logística no campo empresarial, que representa um vetor estratégico e influencia a performance organizacional (Ellinguer, Daugherty, & Keller, 2000), tem impacto sobre a eficiência e a rentabilidade (Mentzer, Flint, & Huit, 2001), tornou-se numa forma potencialmente importante de desenvolver vantagens concorrenciais (Li, Rao, Ragu-Nathan, & Ragu-Nathan, 2006) e proporciona a diferenciação perante os competidores (Bowersox, Closs, & Cooper. 2002). Como referem Li et al. (2006), a logística tem tido um papel central nas empresas desde que os decisores empresariais se aperceberam que as capacidades da logística podem representar a chave para a criação de competências competitivas centrais num mercado cada vez mais dinâmico e globalizado.

Assim, se no passado a logística era encarada como uma atividade de cariz operacional, cuja missão consistia na distribuição física de produtos, atualmente perante cadeias logísticas de fornecimento e abastecimento internacionais, a sua função é mais abrangente e relevante ao nível empresarial. Numa era de mercados globais de recursos e clientes, as empresas dependem das competências e capacidades desta função para o desenvolvimento da sua competitividade, enquanto fonte de vantagens concorrenciais (Bowersox, Closs, & Stank, 2000; Esper, Fugate, & Davis-Sramek, 2007; Ralston, Grawe, & Daugerthy, 2013) e do seu contributo para a rentabilidade empresarial (Töyli, Häkkinen, Ojala, & Naula, 2008; Cho, Ozment, & Sink, 2008; Karagöz
& Akgün, 2015).

Na literatura é possível constatar através de vários estudos empíricos, como por exemplo Ellinguier, Daugherty e Keller, (2000), que a logística representa um vetor estratégico nas empresas e que influencia o seu desempenho, nomeadamente ao nível da qualidade do serviço e da rentabilidade global da empresa. A par da sua importância interna, a logística tem também um impacto sobre a eficácia e a rentabilidade, como referem Mentzer, Dewitt, Keebler, Min, Nix, Smith e Zacharia (2001) e Fugate, Mentzer e Stank (2010). A gestão das atividades logísticas tornou-se uma forma potencialmente valiosa de garantir uma vantagem concorrencial e melhorar o desempenho organizacional (Li, Rao, Ragu-Nathan e Ragu-Nathan, 2006).

No mesmo sentido, outros investigadores como Cho e Ozment (2005) e Christopher (2016) observam que muitas empresas se focam nas capacidades da função logística para desenvolverem vantagens competitivas e padrões de diferenciação para a sua oferta no mercado. Para Bobbitt (2004), as vantagens competitivas são conseguidas somente quando a empresa combina recursos de base de tal forma que consegue alcançar uma capacidade única que é devidamente valorizada pelo mercado. A função logística através do serviço prestado ao cliente, pode fornecer os fatores de competitividade necessários à dinâmica concorrencial da empresa.

Em termos de performance organizacional, Ellinguier et al. (2000) e Töyli et al. (2008) salientaram que a função logística tem um impacto significativo na redução de custos e incremento dos resultados ao nível financeiro. Para Fugate et al. (2010), num contexto empresarial, a gestão logística representa uma oportunidade relevante para aumentar o desempenho competitivo e alavancar os níveis de rentabilidade organizacional.

Também Lynch, Keller e Ozment (2000), ao analisarem a nível empresarial o impacto do desempenho funcional na performance organizacional, demonstraram a existência de uma correlação entre as atividades da função logística, os recursos adequados (excelência) e um proeminente desempenho organizacional.

Por sua vez, Ralston et al. (2013) ao abordarem a relevância da gestão da cadeia de abastecimento, numa amostra de empresas nos Estados Unidos da América, destacam a importância da função logística nessas empresas e referem a necessidade de se reforçar essa função na estrutura organizativa para a empresa conseguir capitalizar as vantagens da logística, ao nível do aprimoramento das suas capacidades e no impacto do seu desempenho logístico. De acordo com estes autores, a *logistics innovativeness,* conjuntamente com a diferenciação do serviço da função logística, influencia o seu desempenho (logístico), permitindo com base no exposto na Teoria Baseada nos Recursos desenvolver um conjunto de "*core competences*" com impacto ao nível da performance organizacional.

Numa economia de mercado onde as preferências dos clientes mudam a um ritmo vertiginoso encurtando, desta forma o ciclo de vida dos produtos e onde o conhecimento e a informação não têm fronteiras, o "saber"

exclusivo de uma empresa rapidamente se torna domínio do conhecimento de um grande número de interessados, cujo resultado origina cópias, produtos semelhantes ou versões melhoradas desses produtos. Para os decisores empresariais, a função logística e a gestão das suas atividades tornou-se uma forma potencialmente valiosa de garantir vantagens concorrenciais e de alavancar a performance organizacional (Li et al., 2006).

Assim, a análise do desempenho da logística é uma tendência atual relevante (Hämäläinem, 2011), que envolve monitorizações e estimativas, permite estabelecer ligações entre os resultados dos indicadores logísticos da empresa e apurar o nível de cumprimento dos objetivos estratégicos (Schramm-Klein & Morschett, 2006; Gunaseakaran & Kobu, 2007).

Numa perspetiva concorrencial, entre redes e cadeias de nível interorganizacional, é consensual na literatura que a Logística tem vindo gradualmente a emergir como função relevante no contexto empresarial. No entanto, por se tratar de uma área disciplinar recente, no âmbito das ciências empresariais, ainda sem um campo científico bem delineado, provavelmente devido ao facto de atrair investigadores das mais diversas áreas do conhecimento (Burgress, Singh, & Koroglu, 2006), a maioria dos investigadores são oriundos do Marketing e da Gestão de Operações (David-Sramek & Fugate, 2007). A nível académico verifica-se que as investigações e publicações têm-se centrado no estudo da Gestão das Cadeias de Fornecimento, envolvendo grandes corporações empresariais ou indústrias específicas, sendo diminutos os estudos que abordem esta temática ao nível das empresas de menor dimensão.

Assim, neste contexto, propusemo-nos desenvolver um trabalho que tem por objetivo investigar a validade do pressuposto teórico enunciado anteriormente. Tendo por base a literatura afigurou-se pertinente investigar os fatores que ao nível logístico podem contribuir para a competitividade e desempenho financeiro das pequenas e médias empresas nacionais.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 A ANÁLISE DO DESEMPENHO

A temática da avaliação do desempenho não é passível de se esgotar junto da comunidade científica, sendo inclusive um campo de investigação que tem merecido cada vez mais a atenção de acadêmicos das mais diversas áreas do conhecimento (Neely, 2002).

Na procura de melhores níveis de competitividade, no campo macroeconómico, estudam-se as relações entre a competitividade da economia e o desempenho que as empresas possam atingir, dado que é ponto assente que os novos paradigmas da competitividade de um país derivam, diretamente, da performance conseguida pelo seu tecido empresarial.

Se a um nível macroeconómico a competitividade é refletida no desempenho de uma determinada economia, a um nível microeconómico a competitividade é passível de ser observada através da quota de mercado e da rentabilidade das empresas. Neste capítulo, da análise da competitividade e da sustentabilidade, a avaliação do desempenho constitui-se como uma ferramenta importante para a medição e o cumprimento dos objetivos organizacionais (Kuo & Cheng, 2008; Caiado, 2015).

A literatura aponta a competitividade como um conceito chave que pode justificar a evolução e o significado de um sistema de análise do desempenho organizacional, cujas principais funções incluem a orientação da organização para os objetivos e o fornecimento de feedback crítico para o sucesso das estratégias empresariais e do pressuposto prioritário que é a sobrevivência da organização.

A análise da performance é fundamental para o sucesso empresarial, porque promove a compreensão, molda o comportamento organizacional e avalia a implementação de estratégias direcionadas para a competitividade, como sucede nas organizações empresarias de referência global, que reconhecem o papel desempenhado pela avaliação da performance no seu sucesso e são compulsivas nos esforços relativos à medição do desempenho (Neely, Gregory, & Plants, 2005; Caiado, 2015).

Uma interpretação exata e a existência de medidas de avaliação do desempenho são fatores fundamentais para o sucesso das empresas, dado que no atual quadro competitivo é essencial que os responsáveis

organizacionais, num determinado momento, saibam o que aconteceu, porque aconteceu e o que pode ser melhorado no futuro, porque parece indubitável que uma empresa que sistematicamente não cria valor para o mercado acabará por deixar de obter ganhos e ter de abandonar o mercado (Teixeira, 2015).
No que concerne, aos propósitos ou fins de um sistema de avaliação da performance, alguns estudos referem que podem ser de diversa ordem. Por exemplo, Tomas (2005) refere que alguns dos objetivos da análise da performance ao nível organizacional são: ajudar a esclarecer os objetivos, comunicar as prioridades, acompanhar o funcionamento organizacional e avaliar se a organização está a cumprir as metas delineadas ao nível orçamental. A análise do desempenho é, assim, uma metodologia proeminente para aferir se as prioridades e os objetivos formulados estão a ser realizados na organização pelas áreas intervenientes, entre elas a Logística. As medidas de desempenho permitem a avaliação de como os recursos, por exemplo ao nível logístico, estão a ser utilizados pela empresa e se essa utilização possibilita serviços de qualidade aos clientes no mercado (Li et al., 2006).

## 2.2 A ANÁLISE DA PERFORMANCE LOGÍSTICA

Ao nível logístico, a importância da análise do seu desempenho foi inicialmente evidenciada nos trabalhos de Bowersox e Closs (1996), onde referiam que a medição da performance logística consistia numa metodologia de análise dos recursos destinados à função logística e os seus principais objetivos consistiam na monitorização e no controlo das operações logísticas.

Atualmente, a área do desempenho logístico e o seu impacto na performance organizacional têm estado na agenda dos investigadores. Segundo alguns autores, como por exemplo Bhagwat & Sharma (2009), a análise do desempenho logístico figura entre os principais desafios enfrentados pelas empresas. Estes desafios surgem principalmente por causa dos sistemas de produção descentralizados, induzindo as empresas na reorientação para o desenvolvimento de competências e para a necessidade de implementar uma gestão eficiente e eficaz das atividades logísticas.

Neste âmbito, Christopher (2016) salienta que a avaliação do desempenho da logística é uma forma de avaliar e monitorizar as melhorias do processo logístico e a respetiva otimização de custos e investimento necessários para uma oferta de maior valor aos seus clientes.

Para Forslund (2007), uma vez que a gestão logística é um conceito orientado para o fluxo, com objetivo de integrar recursos ao longo de todo o trajeto que vai de montante a jusante, é expectável que se tenha uma metodologia para diagnosticar os custos e analisar o desempenho deste fluxo.

A análise do desempenho da gestão logística passou a ser um ponto importante na agenda da investigação mas, apesar desta atenção junto dos investigadores, existe ainda pouca convergência quer ao nível dos métodos, quer ao nível dos resultados para a sua validade nesta área da gestão das atividades da logística. Como referem Robb e Arthanari (2008), a gestão logística ao lidar com fluxos físicos, informacionais e monetários, é geralmente reconhecida como um dos determinantes para a performance, mas as suas práticas, nomeadamente ao nível do desempenho, encontram-se ainda numa fase de estudo por profissionais e académicos da área.

Nos estudos publicados é possível encontrar investigações sobre a análise da performance logística como processo crítico para as organizações empresariais. Por exemplo Larson, Poist e Halldorsson (2007) no seu estudo identificam o impacto da performance das atividades logísticas na performance empresarial. Na investigação desenvolvida para o efeito, junto de responsáveis empresariais, sobre a perceção do impacto do desempenho da logística sobre os resultados das empresas, um número significativo de gestores respondeu que o impacto percebido do desempenho da logística consistia numa melhor performance no serviço prestado aos clientes, nos níveis de inventário, na duração do tempo de ciclo, no nível das vendas, na qualidade do serviço e na otimização de custos.

Como é pedido à logística para contribuir cada vez mais para o desempenho organizacional, diversos estudos sobre a temática têm examinado a influência que o desempenho das atividades logísticas e as práticas de gestão têm ao nível do desempenho global da empresa. Zhou e Benton (2007) investigaram a ligação entre as práticas de gestão da cadeia logística e a performance da distribuição, e salientam a influência das práticas de gestão logística no desempenho organizacional.

Também, Green, Whitten e Imman (2008) ao estudarem um conjunto de grandes empresas nos Estados Unidos da América, concluíram que as práticas logísticas têm um impacto positivo no desempenho dessas empresas e, Roth, Cattani e Froehle (2008) ao investigarem os antecedentes e os resultados do desempenho, num conjunto de empresas de referência, concluíram que um bom desempenho da cadeia logística contribui para o aumento das vendas e para a rentabilidade organizacional.
No presente contexto empresarial, a análise da eficiência e da produtividade das atividades e processo da gestão logística representa uma medida importante, devido ao facto de as organizações necessitarem de alavancar os seus níveis de competitividade no mercado. Os responsáveis organizacionais procuram uma melhoria contínua dos seus processos, o que obriga a um conhecimento prévio e detalhado dos mesmos, sendo para isso necessário avaliá-los (Griffis, Cooper; Goldsby, & Closs, 2007).

Esta informação possibilita o conhecimento das características quantitativas e qualitativas de uma atividade ou processo. Este conhecimento contribui para a definição de planos de ação que incrementam a eficiência e a eficácia das organizações empresariais (Kennerly & Neely, 2003). Como tal, em termos específicos, a avaliação do desempenho das atividades logísticas representa um elemento importante na análise da estratégia e dos objetivos organizacionais (Gunaseakaran, Patel, & Tirtiroglu, 2001; Gunasekaran & Kobu, 2007).

No modelo do Lucro Estratégico, Stapleton, Hanna, Yagla, Johnsson e Markussen (2002) abordaram a relação do desempenho da logística com a performance, aferindo que a função logística tem impacto nas rúbricas do balanço, através, por exemplo, dos investimentos em infraestruturas, e nas rúbricas da demonstração dos resultados. Tendo por base o apurado na literatura, podemos considerar que o desempenho logístico pode influenciar o desempenho organizacional. Sendo este definido como a *"raison d'etre"* da performance, nomeadamente a capacidade da empresa ao nível da rentabilidade e do retorno dos investimentos (Shang, 2005; Green et al., 2008).

Contudo, apesar das investigações demonstrarem a relação entre a performance da função logística e a obtenção de melhores níveis de desempenho financeiro, a análise da sua relação tem sido diminuta (Töyli et al., 2008). Sendo este o objeto de estudo do presente trabalho, ao analisar o contributo da função logística na performance financeira de numa amostra de empresas nacionais.

## 2.3 AS RELAÇÕES E HIPÓTESES

Fugate, Mentzer e Stank (2010), ao analisarem a relação entre o desempenho logístico e o desempenho organizacional, referem que a performance logística é multidimensional e representa uma função dos recursos utilizados na logística, perante os objetivos delineados e os resultados em relação aos concorrentes.

Neste contexto, ao recorrerem à literatura, os autores teorizaram que a análise do desempenho logístico se deve basear na avaliação de um conjunto de dimensões das atividades realizadas pela função logística, que são, nomeadamente, a eficácia, a eficiência e a diferenciação.

Segundo estes autores, a eficiência representa uma dimensão relacionada com a utilização dos recursos afetos à função logística, a eficácia pode ser definida como a medida em que os objetivos são alcançados e a diferenciação é entendida como o valor que pode ser gerado através dos elementos do serviço ao cliente, em relação aos concorrentes.

Na opinião de Fugate et al. (2010), quanto melhor for a qualidade do trabalho conjunto dos recursos humanos da logística, a nível do planeamento e implementação de soluções às solicitações dos clientes, menores serão as redundâncias, os conflitos e as reclamações dos clientes, o que incrementa os níveis de eficácia devido à capacidade de resposta (menos tempo), permite níveis mais baixos de desperdício e de capital investido, aumentando, assim, a eficiência logística e a probabilidade de cumprimento dos prazos.

Neste âmbito, Fugate et al. (2010), ao efetuarem uma investigação empírica para analisarem as inter-relações entre as diferentes variáveis do desempenho logístico e o seu impacto na dimensão organizacional, delinearam um quadro conceptual.

O modelo de Fugate et al. (2010) é constituído por duas fases de abordagem em relação às suas componentes. A fase derradeira, prende-se com os aspetos centrais em que foi desenvolvido o estudo, i.e. a análise do impacto do desempenho logístico na performance organizacional, onde se procura obter o resultado final da

investigação. Mas num plano anterior, situa-se a investigação sobre as relações entre os constructos que vão contribuir para a performance logística.

Este modelo foi testado e validado numa investigação junto de um conjunto de responsáveis de grandes empresas, selecionados aleatoriamente, as conclusões dos referidos autores apontam para confirmar a relação significativa entre o desempenho organizacional e o desempenho logístico.
No sentido de compreender o desempenho numa cadeia de abastecimento de produtos agroalimentares, Aramyan, Alfons, Oude, Vorst e Kooten (2007), desenvolveram um *framework* conceptual para a análise da performance logística. O desenvolvimento do modelo de Aramyan et al. (2007), baseia-se numa revisão da literatura sobre as principais metodologias de análise do desempenho e enquadra as características específicas de uma cadeia logística agroalimentar. A estrutura do modelo tem por base quatro categorias de variáveis que, na opinião dos seus autores, recolhem as informações específicas dessas indústrias e também outros dados necessários para a análise do desempenho, sejam eles de caracter financeiro ou não financeiro.

Tendo por base estas dimensões, Aramyan et al. (2007) teorizaram um quadro conceptual de análise do desempenho logístico, onde sugerem a divisão da análise da performance da cadeia logística coletivamente, ou da organização per si, em quatro categorias ou agrupamentos de indicadores que são: a Eficiência, a Flexibilidade, a Capacidade de Resposta e a Qualidade. A Eficiência procura medir a forma como os recursos são utilizados e é composta por um conjunto de indicadores inerentes ao processo logístico, como os custos de distribuição, transação ou até os de posse de stock.

A Flexibilidade indica a capacidade de a *Performance Measurement System* dar resposta às alterações do seu ambiente e a pedidos extraordinários dos clientes. A Capacidade de Resposta ajuda a fomentar o que o cliente pretende no mais curto espaço de tempo e, por último, a Qualidade, que no modelo proposto representa as características particulares da cadeia de fornecimento de alimentos, como prazos de validade e segurança do produto, de entre outros.

O modelo proposto por Arayman et al. (2007) foi aplicado na análise da performance de uma cadeia de produtos agroalimentares da Holanda para a Alemanha. Tendo por base esses resultados, foi posteriormente desenvolvido um PMS para o âmbito específico da cadeia logística dos produtos agroindustriais, onde se constatou que os KPI's mais relevantes para avaliar o desempenho logístico eram os relacionados com custos, resultados (lucro), satisfação do cliente, prazos de entrega e os indicadores relativos à qualidade do produto.

Para encerrar esta questão conceptual, tem particular interesse a análise do trabalho de Töyli et al. (2008) sobre a importância do desempenho logístico na performance financeira das empresas. Estes autores concluíram que um elevado desempenho logístico está associado a operações eficientes e consistentes, que implicam eficiência geral de custos e a elevada produtividade dos ativos fixos.

A conceptualização de Töyli et al. (2008) surge devido ao facto de, apesar do desempenho logístico e o desempenho financeiro terem sido estudados, a sua relação constituir um "gap" de investigação, dado que não tem sido alvo de estudos empíricos (experimentais), especialmente no campo das pequenas e médias empresas.

O desempenho logístico é entendido como um constructo multidimensional, compreendendo a eficiência de custos, que segundo estes autores se perfila no enunciado por alguns investigadores, como por exemplo Beamon (1999), a qualidade de serviço mencionando por Closs, Swink e Nair (2005), bem como as métricas de desempenho operacional, identificadas nos trabalhos de Gunasekaran, Patel e McGaughey (2004).

De uma forma geral, um alto desempenho da função logística proporciona um nível de desempenho organizacional elevado, conseguido através da redução de custos, acréscimo da margem e uma utilização de recursos mais eficiente e eficaz. Porém apesar dos desempenhos logísticos e organizacional, nomeadamente de cariz financeiro, tenham sido investigados a análise empírica da sua relação tem sido diminuta (Brau, Fawcett, & Morgan, 2007; Töyli et al., 2008; Fugate et al., 2010).

Contudo, o tema tem sido alvo de diversas investigações e é geralmente assumido que um elevado desempenho logístico está associado a operações eficientes e consistentes e implicam eficiência geral de custos e uma elevada produtividade dos ativos. Tempos de ciclo curtos permitem à empresa reagir rapidamente perante o mercado, resultando em flexibilidade e aumento da capacidade de providenciar soluções apropriadas e inovadoras aos seus clientes (Forslund, 2007; Yang 2012). Green et al. (2008)

salientam que a performance logística reflete o desempenho da empresa no que respeita à capacidade de distribuir produtos e serviços, na quantidade certa e no momento certo aos seus clientes.

Fugate et al. (2010) baseando-se em investigações anteriores, que procuram estudar a influência da Gestão da Cadeia de Abastecimento no atual ambiente competitivo, concluíram que o impacto da Logística, como parte integrante da Cadeia de Abastecimento, é relevante no contexto empresarial. Algumas pesquisas, de onde se destacam Scharmm-Klein e Morchet (2006), apuraram a influência positiva do desempenho logístico sobre o desempenho financeiro de um conjunto de empresas retalhistas, medido em termos de custo e qualidade. De modo similar, a investigação de Shang e Marlow (2005), que investigaram um grupo de grandes empresas de Taiwan, identificou uma relação positiva entre o desempenho logístico e financeiro.

No entanto, apesar da ineficiência das atividades logísticas representar um dos problemas mais comuns na gestão das cadeias de abastecimento (Hong & Jeong, 2006), a maioria dos estudos desenvolvidos focam-se essencialmente nas cadeias internacionais e grandes empresas (Thakkar Kanda, & Deshmukh, 2013), descurando as empresas de âmbito local e regional. Estes grupos empresariais detêm um grande know-how em logística e, também, uma superior capacidade de recursos em relação às pequenas e médias empresas. As pequenas empresas têm como vantagem apresentar uma unidade organizacional mais consolidada, com maior sensibilidade e visualização no desempenho organizacional, nomeadamente financeiro, face às alterações relacionadas com as práticas logísticas (Töyli et al., 2008). Em função deste fundamento estabelece-se a primeira questão de investigação do presente trabalho, ou seja: Qual é a influência do desempenho da logística no desempenho financeiro das empresas?

A literatura tem sido consensual quanto ao facto de uma vantagem competitiva emergir da forma como a empresa se organiza e realiza as suas atividades, de modo a obter um valor acrescentado no desempenho dessas atividades. A empresa deve diagnosticar quais as atividades decisivas, as que proporcionam uma boa performance ao nível empresarial (Stank, Dittmann, & Autry, 2011).

Naturalmente, perante continuas alterações económicas e o acelerado ritmo competitivo, tem sido crescente o interesse desta temática junto dos investigadores e decisores empresariais, que se debruçam sobre a forma como as atividades internas, no caso a Logística, poderá ser determinante na obtenção de vantagens concorrenciais. Por outras palavras, uma gestão efetiva das atividades da logística poderá alavancar competência centrais sustentáveis, que permitam obter uma posição defensável sobre os concorrentes e durável perante as preferências dos clientes (Christopher, 2016), possibilitando a obtenção de ganhos necessários à sustentabilidade e continuidade da empresa (Russo, 2015).

A literatura sugere que existe, atualmente, um consenso em considerar que as empresas fomentam as suas capacidades logísticas como fonte de vantagens concorrenciais, criando desta forma valor, quer sobre a perspetiva económica (custo), quer sobre a perspetiva do mercado (diferenciação). Alguns autores referem o preço/custo, a qualidade, a entrega e a flexibilidade como capacidades competitivas de relevância proporcionadas pela função logística.

As atividades da logística têm, assim, um forte impacto no nível concorrencial das organizações. Mentzer, Min e Bobbitt (2004) e Esper, Fugate e Davis-Sramek (2007) salientam que as capacidades logísticas permitem à empresa desenvolver as vantagens competitivas, através da liderança de custos, do aumento da eficiência, ou da diferenciação do serviço aos clientes. Para Forsland (2007), as atividades da função logística representam pilares de sustentação e de melhoria das vantagens concorrenciais, através dos fatores preço/custo, fiabilidade das entregas, time-to-market e inovação. Na perspetiva de Li et al. (2006), as atividades da logística têm repercussões em várias vertentes da competitividade empresarial, nomeadamente ao nível dos custos. Em face do exposto é colocada a seguinte questão de análise: Qual é o contributo da logística para a competitividade das empresas?

A globalização e a volatilidade dos mercados definem um pano de fundo da competitividade, onde a obtenção de vantagens concorrenciais, como forma de otimizar os recursos organizacionais e atingir melhores níveis de performance organizacional, são de extrema relevância.

Num ambiente competitivo complexo das organizações atuais, ter uma vantagem concorrencial geralmente sugere que uma organização tenha um melhor domínio de algumas das seguintes fontes de vantagens competitivas, quando comparadas com os seus competidores: custo, qualidade do serviço e tempo, por exemplo menores tempos de entrega (Mentzer et al., 2004; Christopher, 2016).

Considerando que se entende que o desempenho organizacional é a forma como uma organização atinge os seus objetivos de orientação para o mercado, bem como as metas financeiras estipuladas, então as dimensões diferenciadoras permitirão, por sua vez, melhorar o desempenho organizacional (Gunaseakaram & Kobu, 2007). As vantagens competitivas poderão proporcionar a satisfação e fidelização dos clientes, níveis mais eficazes de relacionamento e melhores níveis de performance financeira.

Como referem Li et al. (2006), uma organização que ofereça produtos de qualidade superior aos dos concorrentes, pode cobrar preços mais elevados e, assim, conseguir melhores níveis de rentabilidade nas suas margens operacionais e um melhor retorno sobre o investimento. Com este mesmo objetivo, uma organização que tenha um curto *time-to-market* e seja pioneira no mercado ao nível de inovação dos produtos, pode disfrutar de uma liderança de mercado e de um significativo volume de vendas.

Em linha com o exposto na literatura, em que se identifica a relação significativa entre as vantagens concorrenciais que derivam das atividades desempenhadas pela função logística, é equacionada uma linha de investigação do corrente trabalho que consiste em analisar: Qual o impacto das vantagens concorrenciais, obtidas através da performance logística, no desempenho ao nível financeira das empresas?

Tendo por base o referencial teórico para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, na figura seguinte é esquematizado o quadro de análise desta investigação de acordo com as questões equacionadas nos pontos anteriores.

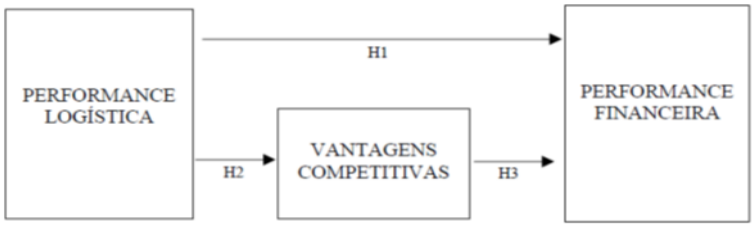



Figura 1: Modelo de relações do desempenho
Fonte: Elaboração Própria

## 3. METODOLOGIA

### 3.1 QUESTIONÁRIO E AMOSTRA

A recolha de informação sobre as questões levantadas pelo modelo que está na base do estudo, foi feita com recurso a um instrumento de recolha de dados desenvolvido para o efeito e alicerçado na revisão da literatura, que permitiu identificar as variáveis relevantes de acordo com os objetivos da investigação.

Ao nível da estrutura do documento, o questionário foi dividido em cinco partes. A primeira inclui as questões relacionadas com a caracterização da empresa, localização, atividade, produtos e mercados. Na segunda parte foram incluídas questões relacionadas com a atividade logística da empresa, nomeadamente as ferramentas de apoio e o enquadramento da função na estrutura organizacional. Depois da recolha de informação sobre o enquadramento interno da função logística, no terceiro ponto foram incluídas as questões de diagnóstico do sistema relacionadas com os custos, nível de serviço e diferenciação do serviço logístico. o quarto ponto foi idealizado para recolher informação relativa ao horizonte de planeamento estratégico da empresa e principais problemas logísticos que se vislumbram no mercado. Por fim, no último grupo, foram colocadas questões relacionadas com a perceção do inquirido em relação ao desempenho na empresa.

Devido ao facto de, tradicionalmente e como é referido na literatura, os inquiridos serem sensíveis a abordar aspetos de índole financeira das suas organizações, optou-se por não incluir questões ligadas ao desempenho financeiro e, em alternativa, recorrer à base de dados Amadeus.

Para medir os constructos deu-se preferência a escalas existentes e que tenham sido testadas noutras investigações. Assim, recorreu-se à escala Likert com uma amplitude de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo plenamente).

A população em estudo é constituída por empresas de capitais privados sediadas em Portugal, comerciais ou industriais, cuja atividade assenta na comercialização de bens passíveis de serem classificados como inventários. A amostra é constituída por 194 empresas, com uma substancial representatividade das empresas industriais, em relação às de intermediação comercial.

Ao nível dos setores de atividade, constatou-se que os setores mais representativos são a Indústria Transformadora, seguida do setor do Comércio de Grande Consumo e Retalho e o setor dos Equipamentos e Dispositivos Elétricos. Num patamar de representatividade mais baixo encontram-se as Atividades Primárias, Têxtil e Vestuário e Indústria Química.

### 3.2 ANÁLISE DE DADOS

Numa etapa preliminar à análise de dados foi desenvolvido um estudo de avaliação do modelo de investigação através de um estudo exploratório de forma a melhor compreender e justificar como as variáveis consideradas no modelo se agrupam. Tratar-se de um procedimento determinante que é recomendado por vários autores e que permite analisar previamente a fiabilidade dos constructos. Através deste processo pretendesse depurar o modelo de eventuais variáveis que pudessem estar desajustadas do modelo a estimar. Neste sentido, utilizou-se o software estatístico SPSS.

Esta análise iniciou-se com a aferição da normalidade dos dados, dado que a ausência de normalidade dos dados pode enviesar os resultados obtidos. Dado que os valores da assimetria variam de -1.451 a 2.22 e da curtose de 1.307 a 6.009, conclui-se que as medidas observadas não apresentam problemas ao nível da normalidade dos dados.

Atendendo aos objetivos desta investigação, optou-se de seguida pela análise fatorial exploratória, através da análise dos componentes principais com rotação varimax. Da análise fatorial resultou um modelo com os seguintes parâmetros: Vantagem Competitiva (α=.84, KMO=.79), Performance Logística (α=.85, KMO=.71) e Performance Financeira (α=.76, KMO=.68). Ao nível da variância explicada o modelo apresentou um valor de 84.2% e o valor nulo no teste de esfericidade Bartlett para as variáveis latentes. Os resultados obtidos permitem validar a fiabilidade das variáveis propostas no modelo de investigação.

## 4. RESULTADOS

Neste ponto serão apresentados os resultados estimados da amostra que foi objeto do estudo empírico da investigação. Serão analisados os procedimentos relacionados com as características dos dados, para a aplicabilidade do método de equações estruturais, através dos *partials least squares (PLS)*, sendo complementada num passo seguinte com a aplicação da metodologia *fuzzy-set qualitative compartive analysis (fsQCA).*

No que respeita à Análise de Equações Estruturais com recurso à técnica do PLS, inicia-se esta etapa com o estudo da significância dos indicadores, analisando-se as trajetórias e os índices de capacidade do modelo. A análise das trajetórias e dos índices da capacidade preditiva do modelo permitiram identificar algumas variáveis observadas que influenciavam restritivamente os constructos do modelo. Essas variáveis foram suprimidas do modelo.

No que concerne aos constructos presentes no modelo de investigação, a sua particular análise vai ao encontro com o referenciado por Hair, Hult, Ringle & Sarstedt (2016), que indicam que o estudo deve incidir sobre a consistência, fiabilidade e a validade discriminantes. Na Tabela 1 estão presentes os valores estimados pelo PLS.

A análise dos valores presentes na tabela mencionada permite verificar que os constructos de base do modelo em estudo apresentam valores aceitáveis, face aos critérios de referência no PLS-SEM. Assim, em relação ao indicador VME (Variância Média Extraída) constata-se que todos os constructos estão acima do limiar de .5. O mesmo se pode observar em relação ao indicador Alfa de Cronbach, cujo valor mínimo se encontra na proximidade de .8 e os índices de Fiabilidade Composta, que estão acima de .9.

Os resultados estimados pelo método do PLS, permitem a validação do modelo de pesquisa que pode ainda ser demonstrada através da análise da tabela seguinte. Como se observa, os valores da raiz quadrada dos

VMEs, entendida como validade descriminante, são superiores ao valor das correlações entre os constructos, conforme o sugerido por Fornell & Larcker (1981). Tendo por base os dados constantes nas Tabelas 1 e 2, verifica-se que os *p-values* apresentados são estatisticamente significativos a um nível de significância de 5%, o que corresponde a valores da estatística *t* superiores ao limite de 1.96, para um intervalo de confiança de 95%.

Tabela 1: Informação das medidas dos constructos do modelo

| **Constructo** | ***t-value*** | **Sig.** |
|---|---|---|
| Performance Logística (α = .78; FB=.90; VME=.82)<br>Questão 1: Existe um impacto direto do Desempenho Logístico na Performance Financeira das empresas? | 2.051 | ** |
| Vantagem Competitiva (α = .85; FB=.91; VME=.77)<br>Questão 2: Existe uma relação direta entre Vantagens Competitivas e o Desempenho Logístico? | 4.638 | *** |
| Desempenho Financeiro (α = .84; FB=.9; VME=.76)<br>Questão 3: Existe um impacto das vantagens concorrenciais, obtidas através da performance logística, no desempenho ao nível financeiro das empresas? | 19.297 | *** |

Nota: α, alfa de Cronbach; FB, Fiabilidade Composta; VME, Variância Média Extraída; Sig., Nível de significância **= p<.05; ***=p<.01.

Fonte: Elaboração própria

Através dos valores estimados com a técnica de reamostragem *Blindfolding* do software PLS, verifica-se que tanto os valores de redundância ($Q^2$ = .494) e o índice de comunalidade ($f^2$ = .497) indicam uma boa capacidade de acurácia do modelo e dos seus constructos. Indicadores que convergem com o resultado obtido para o coeficiente de determinação de Pearson ($R^2$) que se cifrou em .66, representativo de um efeito elevado ao nível da qualidade das estimativas.

Tabela 2: Médias, erros padrão e correlações.

| **Variável** | **Média** | **Erros Padrão** | **1** | **2** | **3** |
|---|---|---|---|---|---|
| Performance Logística | .096 | .047 | .907 | | |
| Vantagens Competitivas | .361 | .078 | .363 | .876 | |
| Performance Financeira | .775 | .04 | .378 | .809 | .870 |

Fonte: Elaboração própria

Perante os resultados obtidos com o PLS, concluímos que as hipóteses formuladas nas relações entre os constructos, do modelo teórico inicial, são estatisticamente significantes. Desta forma, rejeita-se a hipótese subjacente à nulidade das relações entre os constructos. E, por este meio, evidencia-se que as relações especificadas no modelo concetual são expressivas para os objetivos deste trabalho de investigação.

Para complementar a análise dos dados, numa etapa subsequente foi aplicada a metodologia centrada na análise dos efeitos combinatórios, através da técnica do *fuzzy-set qualitative comparative analysis* (*FsQCA*). Pretendeu-se assim, combinar os dois métodos para aferir a robustez dos dados obtidos com base no modelo de investigação e, também, colmatar eventuais limitações da análise de equações estruturais pelo PLS.

O método *fsQCA*, introduzido por Ragin (2000) é uma técnica analítica que se baseia na teoria dos conjuntos e lógica booleana e, por ser concebida para avaliar sistemas caraterizados pela complexidade casual, permite uma análise aprofundada das condições causais que podem contribuir para um determinado resultado (Ragin, 2008).

Tabela 3: Resultados *fsQCA*

| **Outcome** | **Consistência** | **Cobertura** |
|---|---|---|
| PF (PL) | .747752 | .736814 |
| VC (PL) | .840346 | .714479 |
| PO (VC) | .801020 | .928221 |

Fonte: Elaboração própria.

No presente trabalho, afim de se obterem os set membership dos dados em análise, e de acordo com o exposto na literatura, nomeadamente o referido por Woodside (2015) em relação aos limites de pertença dos fuzzyset, foram definidos três limites, o de 95% para pertença total ao conjunto, 50% como limiar de máxima ambiguidade e o de 5% como limite de não pertença ao conjunto.

Para a análise *fuzzy-sets QCA* utilizou-se o software *fsQCA* e no processo de calibração todos os valores originais foram convertidos para valores do intervalo entre zero e um e centrados nos respetivos pontos de máxima ambiguidade (Wagemann & Schneider, 2010). Tendo por base os resultados obtidos pelo software *fsQCA* apresentam-se na tabela seguinte os valores das condições suficientes das relações entre os constructos definidos no modelo de investigação (Yueh, Lu, & Lin, 2016).

Conforme se pode verificar todas as relações entre as variáveis são validadas pelo *fsQCA*, que estabelece como limiar de consistência o valor de .75, para que uma condição seja considerada suficiente (Ragin, 2008). A influência da Performance da Logística (PL) no desempenho das empresas, ao nível financeiro (PF) (consistência = .747752, cobertura = .736813) que suportava o primeiro eixo do modelo de investigação é considerada uma condição suficiente para as empresas da amostra em análise. Ao nível do segundo eixo de análise, que relaciona a variável Vantagem Competitiva (VC) com a Performance Logística, os resultados obtidos demonstram um elevado nível de consistência (.840346), assim como de cobertura (.714479), o que demonstra a contribuição da função logística para a obtenção de vantagens concorrenciais pelas empresas. Num terceiro ponto, os resultados do *fsQCA* evidenciam que as Vantagens Competitivas, obtidas através das práticas logísticas, são condições suficientes do desempenho financeiro das empresas (consistência = .801020, cobertura = .928221).

A partir dos valores estimados, relativos à consistência dos constructos, verifica-se que na generalidade as relações entre as variáveis subjacentes ao modelo de investigação apresentam uma boa consistência, assim como uma boa cobertura. Os resultados salientam que a Performance Logística e as Vantagens Competitivas são condições suficientes para a Performance Financeiras das empresas. Os resultados obtidos, neste trabalho, confirmam em termos genéricos para esta amostra que as variáveis representativas do modelo conceptual explicam em larga medida a influência que a performance logística tem no apoio à posição competitiva e no desempenho organizacional.

A hipótese básica que permitiu definir a questão central da investigação estabeleceu o objetivo mais amplo do estudo, debruçando-se sobre o constructo do desempenho logístico e as suas implicações ao nível da Performance financeira das empresas. Neste domínio, foi possível concluir que o desempenho logístico exerce uma influência na performance financeira das empresas em análise.

Os resultados obtidos pelo PLS revelam que a Performance Logística com um VME = .822 e um *p-value* <.05, corroborada pela técnica do fsQCA como condição suficiente, fundamentam a ligação como estatisticamente significativa. Neste pressuposto, os melhores níveis de desempenho organizacional estão muito relacionados com a gestão das rúbricas que compõem os seus ativos correntes ou circulantes. Neste grupo destacam-se com impacto na rentabilidade, os níveis de inventários e os créditos de clientes.

No contexto empresarial da amostra, foi possível observar a perceção dos inquiridos sobre a influência da logística na obtenção de vantagens competitivas, no seu ambiente organizacional perante a pressão competitiva. Os resultados obtidos pelo PLS revelam que a Vantagem Competitiva com VME = .767 e *p-value* < *.01* tem uma relação direta e significativa com o desempenho das atividades logísticas, *t-value* = 4.638.

A terceira hipótese está alicerçada no racional de que as empresas com um bom desempenho das atividades logísticas aumentam a satisfação e lealdade dos seus clientes, o que reforça a posição concorrencial das empresas e alavanca os resultados empresariais. Os resultados obtidos indicam um valor estimado significativo da fiabilidade composta (.76) e um *p-value* < .01.

De uma forma geral, os resultados obtidos pela técnica do fsQCA validam o modelo conceptual alicerçado nas hipóteses de investigação validadas pela análise de equações estruturais pelo PLS. Os resultados obtidos permitem responder às questões de investigação colocadas, nas quais foram testadas empiricamente as hipóteses formuladas, cujos dados permitem confirmar, perante os valores das estatísticas apuradas as hipóteses de pesquisa.

## 5. CONCLUSÃO

Perante o aumento concorrencial, como resultado da abertura de mercados, do acréscimo da sofisticação tecnológica, da redução do ciclo de vida dos produtos e da diferenciação dos produtos conseguida pela componente do serviço aos clientes, a Logística pode constituir-se como uma função chave, ao permitir responder às flutuações do mercado e, simultaneamente, satisfazer as necessidades mais especificas dos seus clientes.

Enquadrado nesta temática, o presente trabalho de investigação partiu duma revisão da literatura sobre a logística ao nível empresarial, direcionando-se para a relação entre o desempenho das atividades logísticas e o desempenho empresarial. O quadro conceptual do estudo convergiu para o desenvolvimento de um modelo de investigação, que permitiu analisar a influência do desempenho logístico no plano competitivo e na performance organizacional das empresas, ao nível financeiro.

Ao aferir o estado da arte constatou-se que os estudos existentes são escassos e não definem uma linha condutora com o teórico acumulado da investigação. Num desses trabalhos destaca-se o contributo de Töyli et al. (2008), que identificou uma lacuna ao abordar no campo de investigação a relação entre o desempenho logístico e o desempenho financeiro das empresas. Para estes autores, um elevado desempenho logístico proporciona uma flexibilidade de resposta às variações dos mercados e, também, a capacidade de desenvolver soluções inovadoras aos seus clientes, o que garante à empresa um acréscimo das receitas e, apropriando os argumentos de Stapleton et al (2002), uma melhor rentabilidade organizacional.

Neste domínio, foi possível concluir que o desempenho logístico exerce uma influência na performance financeira das empresas em análise. Os resultados do modelo de equações estruturais, estimados pelo PLS, indicam a existência de uma significante e positiva relação entre os constructos. Desde logo, foi possível confirmar a hipótese da ligação das competências e atividades da logística com a performance financeira das empresas, conforme sugerido na literatura (Bobbitt, 2004, Töyli et al. 2008; Fugate et al., 2010). No que respeita à vantagem competitiva, a partir dos resultados apurados conclui-se que a Performance Logística está relacionada com o constructo de Vantagens Concorrenciais. Para os responsáveis empresariais inquiridos, a Logística apresenta-se como um fator determinante na obtenção de vantagens concorrenciais.

A função logística e o seu desempenho têm, assim, uma significativa influência ao nível concorrencial da empresa. Tal como referiu Mentzer (2004), as competências da logística ajudam a empresa a obter vantagens pela liderança de custos, através de um aumento da eficiência (rentabilização, investimentos e otimização de custos) ou pela diferenciação do serviço aos clientes, através da eficácia do serviço prestado. Os resultados obtidos sugerem, em linha com o exposto por Forslund (2007), que a função logística contribui ativamente para se atingir níveis de competitividade que derivam de uma boa capacidade de resposta da logística, ao nível do controle de custos, fiabilidade nas entregas e *time to martket.*

Na análise da relação entre a Vantagem Competitiva e a Performance Financeira, foi possível concluir através dos resultados obtidos que o constructo Vantagem Competitiva tem um efeito positivo e significativo sobre o Desempenho Financeiro. Os resultados estão em sintonia com o exposto na literatura nomeadamente através de Rao & Holt (2005) que mencionam que as vantagens concorrenciais proporcionam maior satisfação e fidelização de clientes e melhores níveis de rentabilidade do negócio.

Numa última etapa da análise de dados e como complemento à aplicação do PLS, as variáveis latentes do modelo de investigação foram sujeitas à análise dos efeitos combinatórios pelo método do *fsQCA*. Os resultados confirmam a importância do desempenho logístico no desenvolvimento de vantagens concorrenciais, incrementando a competitividade e a performance organizacional. Num cômputo geral, os valores obtidos validam as condições subjacentes aos constructos do modelo nas questões de investigação do presente estudo.

Para concluir, este estudo permitiu preencher uma lacuna na investigação no *framework* da Logística, investigando os fatores que influenciam o desempenho da logística e, simultaneamente, analisou o desenvolvimento de vantagens concorrenciais e a incidência positiva e significativa dessas variáveis na rentabilidade organizacional das empresas.

Como conclusão geral desta investigação, podemos salientar que os resultados expostos, que derivam da confirmação das hipóteses estabelecidas, permitem concluir que a função logística representa uma atividade determinante para o aumento da competitividade e da performance das empresas ($R^2$= .66).

Ao nível dos contributos, este trabalho contribui para o campo de pesquisa desta área de investigação, proporcionando teoria e um modelo conceptual para o estudo da função logística no contexto empresarial e mais especificamente para o desempenho organizacional, área em que a teoria subjacente não tem sido muito focada nas agendas de investigação.

## REFERÊNCIAS


Aramyan, L. H. Alfons, G. J. M. Oude, L, Vorst, J., & Kooten, O. (2007). Performance measurement in agri-food supply chains: a case study.*Supply Chain Management: An International Journal*, 12, 304-315.

Bhagwat, R. & Sharma, M.K. (2009). An application of the integrated AHP-PGP model for performance measurement of supply chain management. *Production Planning and Control*, 20(8), 678-690.

Bobbitt, L. M. D. (2004). An Examination of the Logistics Leverage Process: Implications for Marketing Strategy and Competitive Advantage. Unpublished Ph.D. Dissertation, Knoxville, The University of Tennessee.

Bowersox, D. J. & Closs, D. J. (1996). Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process. New York: McGraw-Hill Companies.

Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2002). Supply Chain Management Logistics. New York: McGraw-Hill.

Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Stank, T. P. (2000). Ten mega-trends that will revolutionize supply chain logistics. *Journal of Business Logistics*, 21(2), 1-16.

Brau, J., Fawcett, S., & Morgan, L. (2007). An Empirical Analysis of the Financial Impact of SCM on Small Firms. *The Journal of Entrepreneurial Finance & Business Ventures*, 12(1), 55-82.

Burgess, K., Singh, P., & Koroglu, R. (2006). Supply chain management: a structured literature review and implications for future research. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 703 – 729.

Caiado, A. P (2015). *Contabilidade Analítica e de Gestão* (8ª edição). Lisboa: Áreas Editora.

Cho, J. K., & Ozment, J. (2005). The Importance of Logistics Capability in The E-Commerce Market. Journal of *Transportation Management*, 16(1) 15-34.

Christopher, M. (2011). *Logistics and Supply Chain Management*, Fifth edition, London: Pearson Education Limited Hall.

Closs, D.J., Swink, M., & Nair, A. (2005). The role of information connectivity in making flexible logistics programs successful. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35 (4), 258-77.

Davis-Sramek, B., & Fugate, B. (2007). State of Logistics: a visionary perspective. Journal of Business Logistic, 28(2), 1-34.

Drucker, P. (1962). The Economy's Dark Continent. *Fortune*, 65 (103), 265- 270.

Ellinger, A. E., Daugherty, P. E. & Keller, S. B. (2000). The Relationship between Marketing/Logistics Interdepartmental Integration and Performance in U.S. Manufacturing Firms: An Empirical. Study.*Journal of Business Logistics*, 21, 1-22.

Esper, T. L., Fugate, B., & Davis–Sramek, B. (2007). Logistics Learning Capability: Sustaining the Competitive Advantage Gained Through Logistics Leverage. *Journal of Business Logistics*, 28(2), 57-81.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Forslund, H. (2007). The impact of performance management on customers expected logistics performance. International *Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 901-918.

Fugate, B. S., Mentzer, J. T., & Stank, T. P. (2010). Logistics Performance: Efficiency, Effectiveness, and Differentiation. *Journal of Business Logistics*, 31(1), 43-61.

Goebel, D. J., Marshall, G. W. & Locander, W. B. (2003). Enhancing Purchasing's Strategic Reputation: Evidence and Recomendations For the Future Research. *Journal of Supply Chain Mangement*, 39(2), 4-13.

Green, K. W., Whitten, D., & Imman, R. A. (2008). The Impact of Logistics Performance on Organizational Performance in a Supply Chain Context. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(4), 317-327.

Griffis, S. E., Cooper, M., Goldsby, T. J., & Closs, D. J. (2004). Performance Measurement: Measure Selection Based upon Firm Goals and Information Reporting Needs. *Journal of Business Logistics, 25*(2), 95-118.

Gunasekaran, A., & Kobu, B. (2007). Performance Measures and Metrics in Logistics and Supply Chain Management: A Review of Recent Literature (1995-2004) for Research and Applications. *International Journal of Production Research*, (45), 2819-2840.

Gunasekaran, A., Patel, C., & Tirtiroglu, E. (2001). Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1-2), 71 – 87.

Gunasekaran, A., Patel, C., & McGaughey, R. E. (2004). A framework for supply chain performance measurement. *International Journal of Production Economics*, 87(3), 333-347.

Hair, J. F., Hult, G. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).* Thousand Oaks: Sage.

Hämäläinen (2011). The Cost Efficiency of the Supply Chain in a Nordic Paper Mill: A Case Study. *International Journal of Management*, 28(3), 945-958.

Hong, P., & .Jeong, J. (2006).Supply chain management practices of SMEs: from a business growth perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, 19(3), 292 – 302.

Karagöz, İ. B., & Akgün, A. E. (2015). The Roles of it Capability and Organizational Culture on Logistics Capability and Firm Performance. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(2), 23-45.

Kennerley, M., & Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations Management*, 23(2), 213-229.
Kuo, Y.-F., & Chen, P. C. (2008). Constructing performance appraisal indicators for mobility of the service industries using fuzzy Delphi method. *Expert Systems with Applications*, 35(4), 1930-1939.
Larson, P. D., Poist, R. F., & Halldórsson, A. (2007). Perspectives on logistics vs. SCM: a survey of SCM professionals. *Journal of Business Logistics*, (28), 1-24.
Li, S., Rao, S. S., Ragu-Nathan, T.S. & Ragu-Nathan, B. (2005). Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices. J*ournal of Operations Management*, 23(6), 618-641.
Lynch, D., Keller, S. & Ozment, J. (2000). The Effects of Logistics Capabilities and Strategy on Firm Performance. *Journal of Business Logistics*, 21(2), 47-68.
Melnyk, S. A., Lummus, R. R., Vokurka, R. J., Burns, L. J., & Sandor, J. (2009). Mapping the future of supply chain management: A Delphi study. *International Journal of Production Research*, 47(16), 4629 - 4653.
Mentzer, J., Min, S. e Bobbitt, M. (2004). Toward a unified theory of logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(8), 606 – 627.
Mentzer, J. T., Dewitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logístics*, 22(2), 1-26.
Neely, A., (2002). *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge University Press.
Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. Performance measurement system design a literature review and research agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263.
Ragin, C. (2000). *Fuzzy-set Social Science.* Chicago: University of Chicago Press.
Ralston, P. M., Grawe, S. G., & Daugherty, P. J. (2013). Logistics salience impact on logistics capabilities and performance. The International Journal of Logistics Management, 24(2), 136 – 152.
Rao, P. & Holt,D. (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance*?. International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 898 – 916.
Robb D., Xie B. & Arthanari T. (2008). Supply chain and operations practice and performance in Chinese furniture manufacturing. *International Journal of Production Economics* (112) 683-699.
Roth, A., Cattani, K. e Froehle, C. (2008). Antecedents and performance outcomes of global competence: an empirical investigation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 25(1) 75-92.
Russo, J. (2006*). Balanced Scorecard para PME.* Lisboa: Lidel Edições Técnicas.
Schramm-Klein, H., & Morschett, D. (2006). The Relationship between Marketing Performance, Logistics Performance and Company Performance for Retail Companies. The International Review of Retail. *Distribution and Consumer Research*, (16) 277-296.
Shang, K., & Marlow, P. B. (2005). Logistics capability and performance in Taiwan's major manufacturing firms. *Transportation Research Part* E, 41(3), 217-34.
Sheffi, Y., & James, R. (2005). A Supply Chain View of Resilient Enterprise. *MITSloan Management Review*, 47(1), 41-48.
Stank, T.P., Davis, B., & Fugate, B. (2005). A strategic framework for supply chain oriented logistics. *Journal of Business Logistics*, 26(2), 27-46.
Stapleton, D., Hanna, J. B., Yagla, S., Johnson, J., & Markussen, D. (2002). Measuring logistics performance using the strategic profit model. *International Journal of Logistics Management*, 13(1), 89-107.
Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
Thakkar,J. Kanda, A., &. Deshmukh, S. (2013). Supply chain issues in SMEs: select insights from cases of Indian origin, Production Planning & Control, 24(1), 47-71
Thomas P. G. (2006). *Performance Measurement, Reporting, Obstacles and Accountability. Recent Trends and Future Directions*. Camberra: The Australian National University e Press.
Töyli, J., Häkkinen, L., Ojala, L., & Naula,T. (2008). Logistics and financial performance: An analysis of 424 Finnish small and medium-sized enterprises. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(1) 57-80.
Woodside, A. G., Prentice, C. & Larsen, A. (2015). Revisiting Problem Gamblers Harsh Gaze on Casino Services: Applying Complexity Theory to Identify Exceptional Customers. *Psychology and Marketing*, 32(1), 65–77.
Yang, J. (2012). A Structural Model of Supply Chain Performance in an Emerging Economy. *International Journal of Production Research*, 50 (14), 3895–3903.
Yueh, H-P., Lu, M-H., & Lin, W. (2015). Employees' acceptance of mobile technology in a workplace: an empirical study using SEM and fsQCA. *Journal of Business Research*, 69, 2318-2324.
Zhou, H., & Benton Jr, W.C. (2007). Supply Chain practice and information sharing. *Journal of Operations Management*, (25) 1348-1365.

# LA VIRTUALIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS EN LA UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA

Tomás Sánchez Aparicio, Tomas.Sanchez@uclm.es, Universidad de Castilla La Mancha
Mª del Valle Fernández Moreno, Mariavalle.fdez@uclm.es, Universidad de Castilla La Mancha
Marta Tolentino García-Abadillo, Marta.tolentino@uclm.es, Universidad de Castilla La Mancha

**RESUMEN**: Teniendo en cuenta el gran avance digital, las Universidades no deben quedarse al margen al planificar sus procedimientos operativos, adecuándose a nuevas formas de interacción con los usuarios. En su proceso de modernización deberán simplificar los procedimientos operativos para favorecer el acceso de todos los usuarios y así ser más eficientes y eficaces, transformándose en organizaciones más abiertas e integradoras, capaces de prestar los servicios públicos de manera digital y sin fronteras, ofreciendo un amplio abanico de procedimientos virtualizados que derivarán en una gestión administrativa on-line, siendo un primer paso hacia la inmersión digital total. En este sentido, se revisarán los procedimientos operativos existentes en la UCLM, valorando su nivel de virtualización y adaptación a las nuevas necesidades, así como su adecuación al marco normativo vigente para adaptarse a esta realidad digital.

**PALABRAS CLAVE**: Procedimientos Operativos, Virtualización, Eficiencia, Gestión administrativa on-line, Inmersión digital.

**ABSTRACT:** Taking into account the digital breakthrough, Universities should not be left aside when planning their operating procedures, and must adapt quickly to a new form of interaction with users. In their modernization process they should simplify the operating procedures in order to favor access for all users and thus become more efficient and effective, transforming themselves into a more open and integrating organisations, capable of providing public services digitally and without borders, offering a wide range of virtualized procedures that will lead to an on-line administrative management, being a first step towards total digital immersion. In this regard, the different operating procedures existing in the UCLM will be reviewed, assessing their level of virtualization and adaptation to the new needs, as well as their adaptation to the current regulatory framework to adapt to this digital reality.

**KEYWORDS:** Operational procedures, Virtualization, Efficiency, On-line administrative management, Digital immersion.

## 1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día vivimos en un mundo globalizado, en el que la intensa competencia entre las empresas obliga a la planificación de estrategias en la búsqueda de objetivos que les permitan mantener una posición privilegiada. Nos encontramos ante mercados muy volátiles, en constante cambio, los cuales plantean nuevos retos a los que deben enfrentarse todas las organizaciones y responder con soluciones rápidas. En este contexto, cualquier organización, no solo las empresas, sino también las administraciones públicas y, concretamente, la Universidad, que constituye el objetivo de nuestro trabajo, deben saber adaptarse a las nuevas demandas planteadas por los clientes y usuarios respectivamente.

En plena era digital, diariamente interactuamos con gente de nuestro entorno más cercano o alejado y hacemos uso en la mayoría de los hogares de dispositivos electrónicos como teléfonos móviles, Tablet, portátiles, que nos ponen en contacto desde cualquier lugar y en cualquier momento con distintas personas, empresas y administraciones. Según la encuesta sobre equipamiento y uso de Tecnología de Información y Comunicación en los hogares, realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en noviembre de 2018, el 86% de la población de 16 a 74 años ha usado internet en los últimos tres meses, mientras el 72,1% lo hace a diario. Por otro lado, el 65,4% de la población, de la franja de edad anteriormente citada, ha utilizado la administración electrónica, el 43,5% de las personas de 16 a 74 años han comprado por internet en los

últimos tres meses y el 79,5% de los hogares con al menos un miembro de 16 a 74 años dispone de ordenador.

Teniendo en cuenta el gran avance digital experimentado, las Universidades no deben quedarse al margen a la hora de planificar sus procedimientos operativos y deben adaptarse rápidamente a esta nueva forma de interacción con los usuarios, tratando de proporcionar una respuesta ágil y eficaz a las nuevas demandas de la sociedad del siglo XXI. Se están produciendo cambios en el entorno competitivo de las Universidades que determinan que éstas deban adaptarse a las nuevas necesidades que la sociedad va demandando, debiendo constituirse en el motor del cambio social. Según Monreal (2004), la Universidad debe ser una institución que funcione, por tanto, con la misma lógica que la sociedad que es su producto y, al tiempo, que es también un factor de transformación de la misma (Citado en Gómez y Gómez 2014). En este sentido, según el informe de la UNESCO de 2009, en el año 2007 se realizaron un total de 150 millones de matrículas universitarias, cifra muy superior a los 60 millones de matrículas registradas en la década anterior. En 2011 ya eran más de 182 millones de estudiantes y se estima que para 2025 el número de matrículas ascienda a 262 millones. A todo esto, hay que unirle la gran competencia por atraer a los mejores alumnos y profesores y por mejorar en los diferentes rankings internacionales para hacer más atractiva la oferta universitaria (López, 2008).

En este escenario, internet es la gran apuesta donde competirán las universidades y donde los estudiantes encontrarán ofertas alternativas en la red. Esto está obligando a las universidades a diseñar canales digitales de comunicación con sus estudiantes, tanto actuales como futuros, lo que nos lleva a hablar de transformación digital que, según Westermann (2014), se define como el uso de las tecnologías digitales para mejorar radicalmente su rendimiento y alcance. De la Peña y Cabezas (2015, p.52) (citado en Almaraz, Maz y López, 2016) la consideran "un proceso necesario de profundo cambio tecnológico y cultural que toda organización debe poner en marcha para estar a la altura de sus clientes digitales".

Además, dado que el modelo de usuario ha cambiado radicalmente las diferentes universidades tienen que orientarse hacia las necesidades de esos clientes. La tecnología ya se encuentra disponible por lo que ahora han de buscarse las estrategias que deben adoptar. No basta con conformarse con los programas tradicionales, sino que es necesario innovar y adaptarse a las necesidades de cada momento para generar valor a los usuarios y crear servicios que incrementen el valor añadido a la organización. Esta transformación digital requiere el esfuerzo de todas las áreas de la Universidad, imponiendo una estrategia transversal que implique a todos sus integrantes. La innovación debe ser constante en el día a día, debiendo modificarse y adaptarse, las metodologías para alcanzar un modelo de administración mucho más ágil.

Centrándonos en el objeto de nuestro estudio, la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM) se asienta en una extensión geográfica de algo más de 80.000 km2, se distribuye en 4 Campus Universitarios, (Albacete, Ciudad Real, Cuenca y Toledo) y, además, cuenta con 2 sedes universitarias en Talavera de la Reina y Almadén. A esta circunstancia cabe añadir que se trata de una región donde existe una gran dispersión de población, al encontrarse diseminada en pequeños núcleos urbanos. Estos factores, en un principio, pueden constituir una amenaza que dificulte el fácil acceso a cualquier servicio universitario o a la realización de trámites administrativos desde cualquier punto geográfico. Sin embargo, la Universidad ha llevado a cabo un rediseño de los servicios universitarios dirigidos a los ciudadanos a través de la integración de las TIC en la gestión pública, aprovechando de esta manera lo que en un principio podría verse como una amenaza y convertirlo en una oportunidad.

Por este motivo, puede decirse que la UCLM está apostando fuerte desde hace tiempo por una gestión administrativa *on-line*. Con ello pretende que los usuarios que interactúen con la Universidad (alumnos, empresas, preuniversitarios, egresados…) puedan realizar cualquier trámite administrativo desde cualquier lugar, a cualquier hora del día y desde cualquier dispositivo electrónico. Pero, para que esta gestión administrativa *on-line* pueda hacerse plenamente efectiva es necesario que muchos de los procedimientos operativos se virtualicen. Sin embargo, el término virtualización que era un desconocido hasta hace poco, puede considerarse como un concepto de reciente aparición. Algunos autores la han definido como la abstracción de los recursos de una computadora y su puesta en funcionamiento como máquina virtual en otra máquina física (Turban et al, 2008). De acuerdo con Gartner (2010), también ha sido identificada como una de las diez tecnologías estratégicas para 2010 que consiste en la extracción del software de una computadora, encapsulándolo en algo que llamaremos máquina virtual, que será ejecutada en una máquina física ajena a la anterior. De forma que un sistema de virtualización debe ser capaz de ofrecer una interfaz en la máquina anfitriona para poder interactuar con el sistema operativo de la máquina virtual. Estas definiciones, tal y como han sido expuestas, no tienen un encaje claro en el contexto y en el ámbito de la administración. Si nos

remitimos a la Real Academia de la Lengua Española, nos encontramos que no existe una definición para palabras como virtualización o virtualizar, por lo que su utilización podría considerarse como un término que se ha incorporado a nuestro vocabulario por analogía o extrapolándolo de otras situaciones similares. De este modo y adaptándolo al contexto de la administración digital, proponemos una definición de virtualización como la transformación de un procedimiento que se realiza de forma presencial en una aplicación para que todos los procesos se realicen de forma on-line mediante el modelado de estos. El software interpretará el proceso que se transformará en una aplicación real.

En esta apuesta por la gestión administrativa *on-line,* la UCLM ya recoge en sus Estatutos, concretamente en su artículo 5, punto 5 que "*la UCLM establecerá un programa de calidad de la gestión y los servicios administrativos y trabajará por la modernización de los procedimientos mediante la administración digital y las Tectologías de la Información y Comunicación en base a los principios de eficiencia y eficacia*". Dentro del objetivo de modernización de los procedimientos mediante la administración digital, se incluyen medidas que tratan de eliminar trabas y simplificar dichos procedimientos con el fin de que se permita el fácil acceso de los ciudadanos a la administración, reduciendo y suprimiendo duplicidades en todos los procedimientos administrativos.

En el año 2012 se creó la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA) cuyo objetivo era "*mejorar en la eficacia y eficiencia en la actividad pública, minorando su coste sin que ello conlleve la disminución en la calidad de los servicios prestados*". El resultado de esta Comisión fue la elaboración de un Informe (Informe CORA) que supuso un impulso a la reducción de documentos y al expediente electrónico. El objetivo de dicho informe fue la simplificación de los procedimientos administrativos existentes incorporando las nuevas tecnologías, corregir la demora con la que se resuelven los expedientes en las unidades tramitadoras, reducir las cargas administrativas a ciudadanos y empresas y evitar duplicidades entre el Estado y las CC.AA. [1]

En este sentido, un fuerte impulso para esta modernización de las administraciones lo dio la Ley 39/2015 de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, en la búsqueda de una administración pública más eficiente, más transparente y con una mayor agilidad de respuesta. Otra Ley que ha obligado a las administraciones al proceso de virtualización de sus procedimientos es la Ley 9/2017 de 8 de noviembre de contratos del Sector Público, donde la publicación de las licitaciones y las contrataciones de obras, servicios, suministros y concesiones se deberán hacer electrónicamente a través de la Plataforma de Contratación del Estado del Sector Público.

Lo anteriormente expuesto justifica nuestro interés por la virtualización de los procedimientos administrativos y, en concreto, en una administración pública como es la UCLM. Es por ello que el objetivo de este trabajo es analizar cómo las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) se han convertido en herramientas esenciales en la gestión de los procedimientos de la UCLM con el fin de determinar qué tareas se están realizando para adaptarlos a esta realidad. Por ello, se revisarán los diferentes procedimientos operativos existentes en la UCLM, valorando su nivel de virtualización y adaptación a las nuevas necesidades.

Para alcanzar nuestro objetivo, en primer lugar, se analizará el marco normativo por el que se rigen las diferentes administraciones a la hora de acometer esta importante transformación de las estructuras y orientarse hacia un modelo digital basado en las TICs como nuevas herramientas del siglo XXI. Para ello, es fundamental conocer los primeros pasos que se dieron, tanto a nivel nacional como a nivel europeo, para transformar las administraciones y adaptarlas a los nuevos tiempos de la era digital.

Una vez revisada la legislación y la normativa vigente al respecto, así como los distintos planes de actuación que inciden en el proceso de digitalización de las administraciones con el fin de hacerlas más ágiles y eficaces, nos centraremos en cuales fueros los inicios de esa transformación en la UCLM, empezando por su normativa y continuando con sus planes de actuación, estrategias formuladas y objetivos a conseguir.

La parte final del trabajo se centrará en los mecanismos de interacción de la UCLM con los diferentes grupos de interés. Para ello, se revisará la realidad de la gestión administrativa on-line, centrada sobre todo en la virtualización de los procedimientos operativos de la UCLM, analizaremos los distintos procesos

[1] http://transparencia.gob.es/transparencia/dam/jcr:b1c69477-9882-41a5-9f6d-5cbb46fa12b4/reforma-AAPP.PDF

digitalizados, así como las pautas que han seguido hasta su aprobación e implantación. Finalizaremos con la presentación de las conclusiones del trabajo y haciendo referencia al posible rumbo que en el futuro pueden tomar las instituciones de educación superior.

## 2. MARCO NORMATIVO

Las TIC han hecho posible nuevas formas de comunicación y de relacionarse con los demás. Desde mediados de los años noventa, con el surgimiento de la sociedad de la información se impone la idea de que las nuevas tecnologías pueden revolucionar las relaciones entre las Administraciones Públicas y los ciudadanos. La Administración se ha preocupado por formular nuevas estrategias de oferta y promoción de servicios públicos y de establecer nuevos mecanismos de relación entre los usuarios y las instituciones públicas, mostrando constante preocupación por definir políticas que faciliten el acceso de los ciudadanos a las TIC para que puedan beneficiarse de las potencialidades de estas. La sociedad del conocimiento ha transformado las necesidades de los ciudadanos y las empresas que exigen, además, servicios de calidad por parte de las organizaciones (Lara y Martínez 2002)

En este sentido, la universidad no debe quedarse al margen, la era digital avanza a pasos agigantados y este gran progreso de la administración electrónica no hubiera sido posible sin un marco normativo que sentase las bases para una interoperabilidad de la sociedad con las diferentes administraciones.

El primer paso se dio con la publicación de la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos, publicada en el BOE número 150, de 23 de junio de 2007. Esta Ley reconoce en su artículo primero el derecho de los ciudadanos a relacionarse con las Administraciones Públicas por medios electrónicos y regula los aspectos básicos sobre la utilización de las Tecnologías de la Información en la actividad administrativa, en las relaciones entre las Administraciones Públicas, así como en las relaciones de los ciudadanos con las mismas con la finalidad de garantizar sus derechos, un tratamiento común ante ellas y la validez y eficacia de la actividad administrativa en condiciones de seguridad jurídica.

Además, las Administraciones Públicas utilizarán las tecnologías de la información de acuerdo con lo dispuesto en la presente Ley, asegurando la disponibilidad, el acceso, la integridad, la autenticidad, la confidencialidad y la conservación de los datos, informaciones y servicios que gestionen en el ejercicio de sus competencias.

Esta ley quedó derogada con efectos de 2 de octubre de 2016, por la disposición derogatoria única de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, cuyo "objeto es regular los requisitos de validez y eficacia de los actos administrativos, el procedimiento administrativo común a todas las Administraciones Públicas, incluyendo el sancionador y el de reclamación de responsabilidad de las Administración Públicas, así como los principios a los que se ha de ajustar el derecho de la iniciativa legislativa y la potestad reglamentaria".

Con esta Ley se pretende implantar una Administración electrónica, interconectada y transparente que mejore la agilidad de los procedimientos administrativos en la relación de la Administración con los clientes.

Por otro lado, la publicación de la Ley 40/2015 de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, viene a regular el funcionamiento interno de las Administraciones, así como la interconectividad entre ellas. Insta a las Administraciones Públicas a la creación de una Sede Electrónica, un portal web a través del cual ciudadanos y administración puedan interactuar de forma segura. Es decir, un portal donde el ciudadano pueda acceder a la información, servicios y trámites administrativos en cualquier momento y con el ahorro y simplificación de los procedimientos.

Cierra este marco normativo nacional la Ley 9/2017 de 8 de noviembre de contratos del Sector Público por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014. Esta Ley obliga a que la publicación de las licitaciones y las contrataciones de obras, servicios, suministros y concesiones se realicen electrónicamente a través de la Plataforma de Contratación del Estado del Sector Público. Además de estas normas nacionales, la Comisión Europea adoptó en Bruselas el 19 de abril de 2016 un Plan de Acción sobre Administración Electrónica (2016-2020)[2] consistente en acelerar la transformación digital de la administración. Con este plan se pretende conseguir un Mercado Único Digital que simplifique los procesos administrativos, mejore la calidad de los

[2] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52016DC0179

servicios y aumente la eficiencia interna del sector público. El objetivo de este plan es la eliminación de obstáculos digitales y evitar la fragmentación que se pueda generar en el contexto de la modernización de las administraciones públicas. La visión, es decir lo que se pretende alcanzar en un futuro, es que, en 2020 a más tardar, todas las administraciones e instituciones públicas de la Unión Europea sean abiertas, eficientes e integradoras y prestar servicios públicos digitales sin fronteras, personalizadas y fáciles de utilizar para todos los ciudadanos y empresas de la UE.

A modo de resumen, en la Figura 1 que se muestra a continuación, se recoge toda la normativa relativa a la Administración Digital y que deberá ser tenida en cuenta por las diferentes administraciones y empresas a la hora de adaptarse a la nueva realidad digital.

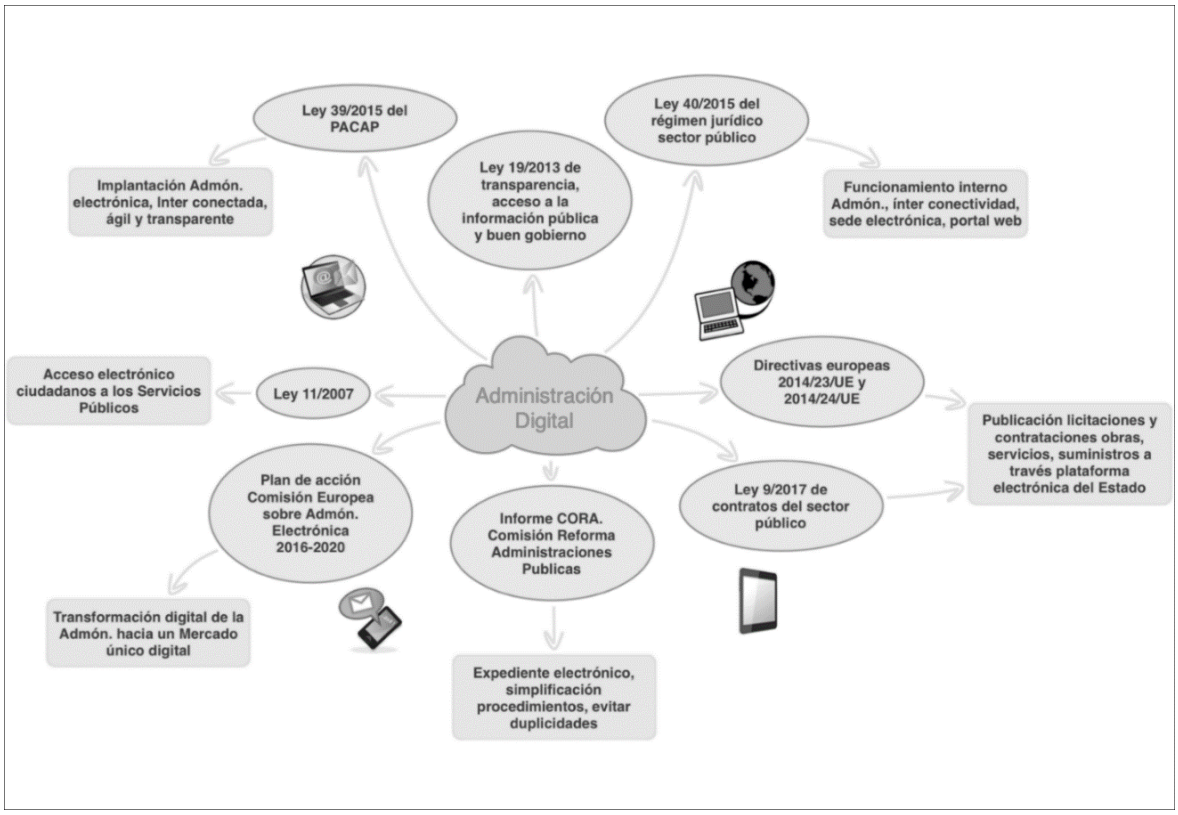



Figura 1: Marco Normativo
Fuente: Elaboración Propia

Una vez sentadas las bases normativas para la modernización y digitalización de las Administraciones Públicas, se abrió un nuevo proceso para su transformación hacia un mercado único digital y en este sentido, la UCLM ha sabido adaptarse rápidamente a estos cambios, procediendo a la implantación de la Gestión Administrativa On-line y a la virtualización de los procedimientos operativos, como se expondrá más adelante.

En este sentido, haremos referencia al Plan de Transformación Digital de la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos. Se trata de un documento elaborado por el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas donde se establecen los objetivos e iniciativas para conseguir una Administración más ágil y eficaz.

## 3. PLAN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO Y SUS ORGANISMOS PÚBLICOS

Tal y como se recoge en el Plan de Transformación Digital de la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos[3] "*constituye el marco estratégico global para avanzar en la transformación de la*

[3] https://administracionelectronica.gob.es/pae_Home/pae_Estrategias/Estrategia-TIC-AGE.html#.XADx52wzWUk

*Administración, estableciendo sus principios rectores, los objetivos y las acciones para alcanzarlos, así como los hitos para el desarrollo gradual de la Administración Digital con un horizonte temporal hasta 2020*". Con este documento se presente alcanzar una optimización de los recursos disponibles, capaces de responder a las necesidades reales que demandan los nuevos usuarios, cada vez más habituados a la utilización de dispositivos digitales.
En la Tabla 1 se muestran los objetivos estratégicos establecidos en el Plan de Transformación Digital de la Administración General, así como las líneas de acción asociadas a cada uno de dichos objetivos.

Tabla 1: Objetivos estratégicos y Líneas de acción

| Objetivos Estratégicos | Líneas de acción asociadas |
|---|---|
| Incremento de la productividad y eficacia en el funcionamiento interno de la Administración | Transformar los procesos de gestión internos de las unidades administrativas en electrónicos<br>Desarrollar el puesto de trabajo digital |
| El canal digital ha de ser el medio preferido por ciudadanos y empresas para relacionarse con la Administración | Proveer servicios públicos digitales adaptados a las nuevas tecnologías<br>Mejorar la satisfacción del usuario en el uso de los servicios públicos digitales<br>Promover la innovación en la prestación de servicios |
| Mayor eficiencia en la prestación de los servicios TIC en el seno de la Administración | Proveer de manera compartida servicios comunes |
| Gestión corporativa inteligente del conocimiento, la información y los datos | Publicar la información disponible para ciudadanos y empresas<br>Disponer de sistemas de análisis de datos para la toma de decisiones |
| Estrategia corporativa de seguridad y usabilidad | Garantizar la seguridad de los sistemas de información de la AGE y sus organismos públicos |

Fuente: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2015)

## 4. LA SEGURIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DIGITAL

En la actualidad son muchas las personas que utilizan los medios digitales para relacionarse con las distintas administraciones, de forma que diariamente multitud de datos de carácter personal circulan a través de las redes en diferentes operaciones administrativas. Todas las Administraciones públicas manejan gran cantidad de información de las personas que han interactuado con ellas (datos personales, direcciones, cuentas bancarias, situaciones económicas, estados civiles…), es información muy valiosa y por tanto debe protegerse mediante mecanismos de seguridad que imposibiliten actos que puedan poner en peligro la confidencialidad de las mismas.

Toda esta información de carácter personal en poder de las Administraciones puede suponer un verdadero riesgo si cae en manos de terceras personas que puedan utilizar dichos datos de manera fraudulenta. Por este motivo, se deben establecer unas condiciones de seguridad imprescindibles para que este tipo de comunicaciones puedan realizarse de la manera más segura y fiable para todos. Además, los usuarios de los servicios telemáticos deben poder confiar en este tipo de operaciones para que el derecho a relacionarse con la Administración se haga con las mayores garantías, y de esta forma, puedan acceder con total garantía y seguridad a los servicios telemáticos administrativos.

La Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD) tiene por objeto garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas y, especialmente, de su honor e intimidad personal y familiar.

La Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos (LAECSP), en su artículo 1 "reconoce el derecho de los ciudadanos a relacionarse con las Administraciones Públicas por medios electrónicos y regula los aspectos básicos de la utilización de las tecnologías de la información en la

actividad administrativa, en las relaciones entre las Administraciones Públicas, así como en las relaciones de los ciudadanos con las mismas con la finalidad de garantizar sus derechos, un tratamiento común ante ellas y la validez y eficacia de la actividad administrativa en condiciones de seguridad jurídica".

Continuando con la misma Ley, en su artículo 2 establece que "Las Administraciones Públicas utilizarán las tecnologías de la información de acuerdo con lo dispuesto en la presente Ley, asegurando la disponibilidad, el acceso, la integridad, la autenticidad, la confidencialidad y la conservación de los datos, informaciones y servicios que gestionen en el ejercicio de sus competencias".

Así mismo el art. 13 de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas (LPACAP), recoge los derechos de la que, conforme al artículo 3 de la misma Ley, tienen la capacidad de obrar ante las Administraciones Públicas, son titulares, en sus relaciones con ellas, de los siguientes derechos:

a) A comunicarse con las Administraciones Públicas a través de un Punto de Acceso General electrónico de la Administración.

b) A ser asistidos en el uso de medios electrónicos en sus relaciones con las Administraciones Públicas.

c) A utilizar las lenguas oficiales en el territorio de su Comunidad Autónoma, de acuerdo con lo previsto en esta Ley y en el resto del ordenamiento jurídico.

d) Al acceso a la información pública, archivos y registros, de acuerdo con lo previsto en la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno y el resto del Ordenamiento Jurídico.

e) A ser tratados con respeto y deferencia por las autoridades y empleados públicos, que habrán de facilitarles el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.

f) A exigir las responsabilidades de las Administraciones Públicas y autoridades, cuando así corresponda legalmente.

g) A la obtención y utilización de los medios de identificación y firma electrónica contemplados en esta Ley.

h) A la protección de datos de carácter personal, y en particular a la seguridad y confidencialidad de los datos que figuren en los ficheros, sistemas y aplicaciones de las Administraciones Públicas.

i) Cualesquiera otros que les reconozcan la Constitución y las leyes.

A lo largo de todo el articulado de la LPACAP se hacen constantes referencias al Esquema Nacional de Seguridad (ENS), donde se recogen los principios básicos y requisitos mínimos requeridos para una protección adecuada de la información. Será aplicado por las Administraciones públicas para asegurar el acceso, integridad, disponibilidad, autenticidad, confidencialidad, trazabilidad y conservación de los datos, informaciones y servicios utilizados en medios electrónicos que gestionen en el ejercicio de sus competencias (art. 2 Real Decreto 3/2010, de 8 de enero por el que se regula el Esquema Nacional de Seguridad en el ámbito de la Administración Electrónica.).

Así mismo la Ley 40/2015 de Régimen Jurídico del Sector Público (LRJSP) hace también continuas referencias a la seguridad de los sistemas garantizando la protección de los datos de carácter personal.
El ENS aprobado por el Real Decreto 3/2010 y posteriormente modificado por RD 951/2015 de 23 de octubre, tiene carácter básico y de obligado cumplimiento para todas las Administraciones Públicas y sus previsiones llevan aparejadas unas guías de implantación elaboradas por el Centro Criptológico Nacional (CCN.STIC). (Agustí Cerrillo i Martínez coord. 2016).

Igualmente, todas las Administraciones Públicas serán responsables de velar por la seguridad de los datos de los usuarios que han interactuado con las mismas, por lo tanto, deberán establecer los mecanismos oportunos para adecuarse y cumplir con lo establecido en el Esquema Nacional de Seguridad, tal y como se refleja en la Figura 2.

Una vez considerado lo anterior, a continuación vamos a referirnos al mecanismo que va a permitir la adaptación a lo establecido en la disposición transitoria del Real Decreto 3/2010, donde se articula un proceso escalonado como se muestra en la figura 2, para la adecuación a lo previsto en el Esquema Nacional de Seguridad, de manera que los sistemas de las administraciones deberán estar conformes a este Esquema en unos plazos en ningún caso superiores a 48 meses desde la entrada en vigor del mismo. Dado que este plazo no se cumple, con posterioridad el Real Decreto 951/2015 de 23 de octubre, de modificación del anterior RD 3/2010, establece que los sistemas deberán adecuarse a lo dispuesto en un plazo de veinticuatro meses habiendo sido la fecha límite noviembre de 2017.

La adecuación ordenada al Esquema Nacional de Seguridad (ENS) requiere el tratamiento de diversas cuestiones, como señalamos a continuación, y que aparecen recogidas en la mencionada figura 2.

De acuerdo con dicho esquema, las Administraciones Públicas tendrán que preparar y aprobar una política de seguridad en la que deberán definir los roles y la asignación de responsabilidades. Posteriormente se deberán categorizar los sistemas atendiendo a la valoración de la información manejada y de los servicios prestados y deberá realizarse el análisis de riesgos, incluyendo la valoración de las medidas de seguridad existentes.

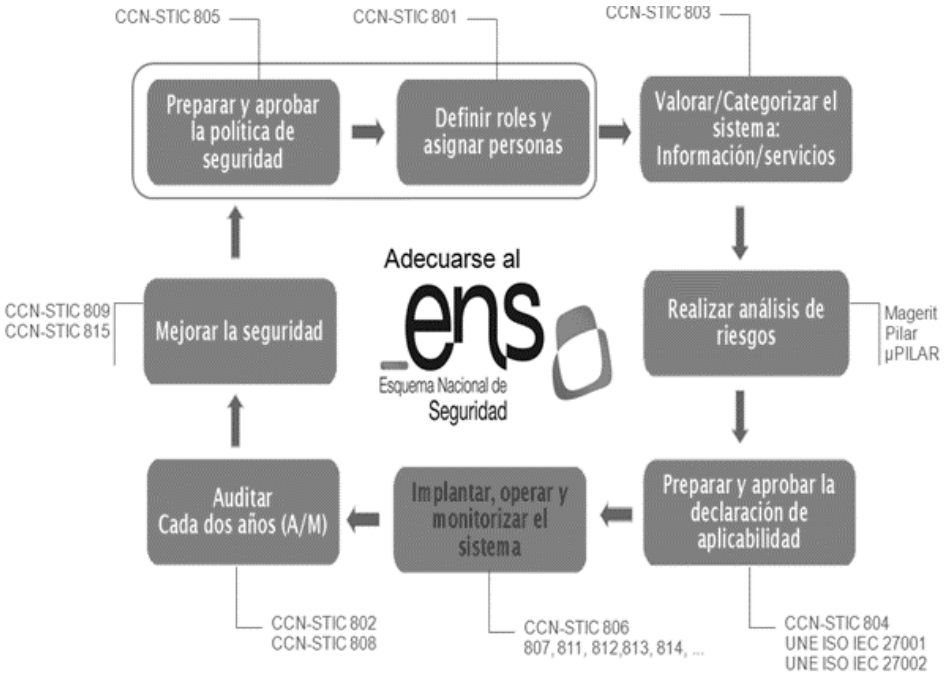



Figura 2: Adecuación al Esquema Nacional de Seguridad
Fuente: Portal de Administración Electrónica. Estrategias. Seguridad. ENS

Además, tendrán que preparar y aprobar la declaración de aplicabilidad de las medidas del Anexo II del ENS, y a continuación, elaborarán un plan de adecuación para la mejora de la seguridad, sobre la base de las insuficiencias detectadas e incluyendo plazos estimados de ejecución.

El siguiente paso consistirá en la implantación y monitorización de las medidas de seguridad a través de la gestión continuada de la seguridad correspondiente, pasando después a la fase de auditoría. Finalmente, deberán informar sobre el estado de la seguridad[4].

Así mismo y según se recoge en el RD 3/2010 de 8 de enero, por el que se regula el Esquema Nacional de Seguridad en el ámbito de la Administración Electrónica, en su artículo 4 se establecen los principios básicos del ENS que se deberán tener en cuenta:

[4] https://www.ccn.cni.es/index.php/es/esquema-nacional-de-seguridad-ens/adecuacion-y-cumplimiento

En primer lugar, se realizará una seguridad Integral donde se integren todos los elementos técnicos, humanos, materiales y organizativos, así como una gestión de riesgos donde se analicen y gestionen todos los procesos de seguridad, manteniéndolos constantemente actualizados.

En segundo lugar, para conseguir que la amenazas no se materialicen se establecerá un sistema de prevención, reacción y recuperación, así como establecer unas líneas de defensa materializadas en estrategias de protección constituidas por múltiples capas de seguridad.

En tercer lugar, los sistemas de protección deberán estar adecuados a la constante evolución de los riesgos y sistemas de protección, realizando una reevaluación periódica.
Finalmente se deberá realizar una función diferenciada, donde se asignen los responsables de la información, del servicio y de la seguridad.
Una vez visto todo lo anterior y centrándonos en nuestro objetivo, haremos referencia al Plan Estratégico de la UCLM.

## 5. PLAN ESTRATÉGICO UCLM

El Plan Estratégico constituye el documento en el que se recogen todos los aspectos necesarios que reflejan la dirección en la que se debe encaminar la institución para poder alcanzar los objetivos propuestos. A través de dicho plan, se deberán definir todas las acciones necesarias que ayuden a conseguir una ventaja competitiva con respecto a las demás Universidades del entorno competitivo de la UCLM.

Como señalan Lumpkin y Dess (2003) el plan estratégico es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Brenes (2003) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, las estrategias y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Para Martínez y Milla (2005) un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración obligará a plantear dudas acerca de la organización, de la forma de hacer las cosas y a marcar una estrategia en función del posicionamiento actual y del deseado[5].

Según el Plan Estratégico de la UCLM para el periodo 2016-2020, uno de los retos que se enmarcan en el mismo es conseguir una universidad más competitiva en el conjunto de universidades. Entre sus principales objetivos estratégicos figuran atraer, retener, integrar y desarrollar el talento, así como dotarse de la flexibilidad necesaria para poder alcanzar los mejores logros, una apuesta clara por el desarrollo, para la creación de riqueza en beneficio de los ciudadanos de Castilla-La Mancha y para ello debe conseguir ser una administración más flexible y desburocratizada que ayude a obtener unos mejores resultados.

Para poder alcanzar esta flexibilización se debe optar por una estructura más adhocrática, que apueste por la innovación, capaz de adaptarse a las necesidades de cada momento generando valor a los usuarios, un sistema más descentralizado, menos jerarquizado, con procedimientos más simples y ágiles, de manera que redunden en una desburocratización de las distintas actividades. Este tipo de estructura más ágil y con procedimientos simplificados ayudará a reducir cargas innecesarias en las personas, además de construir canales de comunicación más fluidos con los diferentes grupos de interés. Henry Mintzberg (1979) ya habló sobre este tipo de organizaciones orientadas hacia la innovación y el cambio. Unas organizaciones con estructuras muy flexibles, preparadas para los rápidos cambios que se producen en la sociedad.

Por este motivo, tal y como establece el Vicerrectorado de Economía y Planificación en su Estrategia para el 2020, la digitalización organizativa pasa por realizar una inmersión digital de la universidad dirigida a una transformación de los distintos procesos y procedimientos al mundo digital, con las consiguientes repercusiones internas y externas. Esta iniciativa acarreará importantes beneficios no sólo de eficiencia, sino también de eficacia en las relaciones con los ciudadanos, los estudiantes, las empresas y las instituciones, aportando ventajas de flexibilidad derivadas de evitar las barreras relacionadas con las distancias físicas y la disponibilidad horaria.

[5] https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/

En plena era digital, la UCLM apuesta por ser un referente en el uso de las nuevas herramientas del siglo XXI como son las TICs. En un entorno altamente competitivo como es el universitario, es fundamental establecer estrategias que la diferencien de sus competidores. En este sentido, la UCLM apuesta por una clara diferenciación en el uso de estas nuevas tecnologías, poniéndolas al servicio de la sociedad.
Otro de los ejes estratégicos de este Plan, consiste en la desburocratización y la digitalización. Por un lado, con la desburocratización se pretende conseguir una universidad más ágil que de respuestas rápidas a lo que demanda la sociedad en la actualidad, y por otro lado, con la digitalización se pretende eliminar barreras con los ciudadanos permitiendo a estos acceder en cualquier momento a los diferentes servicios universitarios independientemente del lugar donde se encuentren. Cabe recordar que la UCLM es una Universidad multicampus y esta dispersión de los diferentes servicios podría verse como una barrera para que usuarios de cualquier parte de la región pudieran demandar los servicios universitarios. Pero lejos de verse como una amenaza, la fuerte apuesta por la digitalización, creando una gestión administrativa on-line, ha hecho que esa amenaza se convierta en una oportunidad para eliminar dichas barreras y apostar por una universidad más accesible gracias a las nuevas tecnologías.

## 6. LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS EN LA UCLM

Como ya señalamos en el epígrafe anterior, dentro del Plan Estratégico de la UCLM, uno de sus ejes fundamentales se centra en la apuesta por la desburocratización y la digitalización con el fin de conseguir una Universidad más ágil y flexible. Entre sus principios y con el fin de lograr una organización más eficiente, se recogen como medidas la adopción de procedimientos más simples y digitales como objetivos intermedios para alcanzar la citada flexibilización y con la visión de hacer una Universidad más competitiva en el panorama de las Universidades.

Tal y como se recoge en el artículo 3.2 del citado Plan, la flexibilidad es un objetivo prioritario para conseguir una estructura más ágil y flexible apostando por la digitalización organizativa y por una inmersión en este ámbito, dirigida a una transformación de los distintos procesos y procedimientos al mundo digital.

En esa búsqueda por la excelencia y por la calidad en la prestación de los servicios públicos orientados hacia el usuario, ha sabido desarrollar sus procedimientos operativos adaptándolos a las necesidades que la sociedad va demandando en cada momento, acometiendo un proceso de inmersión digital de sus procedimientos.

Los Procedimientos Operativos son documentos en los que se refleja el mapa de los diferentes procesos de actuación que se deben realizar en las diferentes unidades y servicios de la UCLM, normalizando todos y cada uno de los pasos a seguir en todas y cada una de las actividades a realizar, siguiendo en todo momento unas pautas de calidad, recogidas en el Manual de Calidad implantado en la UCLM en el año 2010, siendo su última modificación del 26 de enero de 2015 y que ha sido confeccionado para cumplir con los requisitos de calidad emanados de la Norma UNE/EN ISO 9001:2008.

En los procedimientos se describen cómo se han de hacer las diferentes tareas, quién las debe realizar y cuando y donde se realizan dichas actividades. Todo ello debe planificarse de una manera detallada y siguiendo un orden cronológico lógico establecido para que, de esta forma, no quede ningún trámite administrativo al azar, evitando de esta manera cualquier tipo de improvisación. Según Franklin (2009) lo define como un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente. La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallos u omisiones y el incremento de la productividad.

Como hemos comentado anteriormente, los Servicios Públicos están orientados hacia el usuario, por tal motivo los Procedimientos Operativos deben estar enfocados a los diferentes grupos de interés con los que la UCLM interactúa, debiendo ser accesibles para toda la comunidad universitaria, evitando la burocratización y apostando claramente por la digitalización.

De acuerdo con el Manual de Calidad de la UCLM, a la hora de planificar y desarrollar los diferentes procedimientos que dan lugar a la prestación de los distintos servicios, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Identificación de los objetivos de calidad y de mejora continua para los mismos
- Requisitos para el servicio
- Establecimiento de los procesos, documentos y recursos necesarios para la prestación del servicio.
- Necesidad de desarrollar documentación que describa las características de los productos o servicios.
- Los registros de la calidad precisos para proporcionar evidencia de que los procesos y productos resultantes cumplen los requisitos.
- Formación del personal.
- Seguimiento, medición y evaluación de la realización de los distintos procedimientos y los resultados.

Además de lo anteriormente citado, se han de seguir una serie de pautas a la hora de desarrollar un determinado procedimiento. En este sentido, en primer lugar, se deberá definir el "objeto" del procedimiento, detallándose la sistemática de elaboración del procedimiento operativo, de manera que queden perfectamente definidas tanto las responsabilidades como el proceso de codificación y elaboración de estos, así como el "para qué" del procedimiento.

A continuación, se establecerá el "alcance" del mismo, donde se especificarán los procesos a que hace referencia el procedimiento, indicando a que colectivo/s será de aplicación.

En la fase de "proceso", se detallará de forma específica la forma de llevar a cabo una determinada tarea, cuando, como, donde y por quien se desarrolla una determinada actividad. En este apartado se elaborará un diagrama de flujo sobre la forma en la que se ha llevado a cabo dicha actividad.

Una vez desarrollado el proceso, se deberán incorporar los "indicadores", donde aparecerán los responsables de controlar dicho procedimiento, así como la periodicidad del control. Esto permitirá medir la eficiencia de los procedimientos. Posteriormente, se indicará cual es la "documentación de referencia" utilizada en el desarrollo del procedimiento (normativa, solicitudes…).

En el siguiente paso se indicarán quien o quienes serán los "responsables" de cada una de las acciones definidas en el procedimiento. Y para finalizar el procedimiento se deberá establecer un "registro" donde se recoja toda la evidencia de lo realizado.

Se puede afirmar, que, a pesar de ser muchos los procedimientos operativos que se han virtualizado en la UCLM, todavía queda mucho camino por recorrer. Existen otros tantos procesos que se siguen desarrollando por los procedimientos tradicionales, utilizando el papel como soporte de interrelación entre el usuario y la institución. Poco a poco, todos estos procesos van sufriendo una transformación digital, adaptando las aplicaciones y la metodología a los nuevos tiempos, para hacerlos más ágiles y accesibles para todos los grupos de interés con los que interactúa la Universidad.

La realización de este trabajo nos va a permitir estudiar algunos de estos procesos que todavía no se han virtualizado, realizando a continuación una propuesta de digitalización de uno de ellos, adaptándolo a las características y necesidades que venimos planteando a lo largo del presente trabajo.

## 6.1. PROPUESTA DE VIRTUALIZACIÓN

En este apartado, tal y como anticipamos anteriormente, vamos a realizar una propuesta de virtualización de un procedimiento operativo, Para ello seguiremos las pautas mencionadas en el apartado anterior, como son el objeto, alcance, indicadores, documentación de referencia, responsabilidades y registro.

La propuesta de virtualización que a continuación se propone, versará sobre la solicitud de defensa del trabajo fin de grado, que a fecha de hoy se realiza de forma física y utilizando el papel como medio de tramitación.

PRIMER PASO. OBJETO. El objeto del presente procedimiento es definir y explicar la tramitación administrativa para la solicitud de defensa del TFG en los correspondientes planes de estudio de Grado, adaptados al Espacio Europeo de Educación Superior, que se imparte en la Universidad de Castilla-La Mancha.

Según el R.D. 1397/2007 todas las enseñanzas universitarias oficiales de Grado concluirán con la elaboración y defensa de un Trabajo de Fin de Grado (en adelante TFG) y que deberá realizarse en la fase final del plan de estudios y estar orientado a la evaluación de competencias asociadas al título correspondiente. Dicho TFG podrá matricularse únicamente cuando el alumno matricule todas las asignaturas para finalizar, y podrá ser defendido únicamente cuando el alumno haya superado todos los créditos restantes para la finalización del plan de estudios correspondiente.

SEGUNDO PASO. ALCANCE. Este procedimiento es de aplicación a todos los alumnos matriculados en alguno de los diferentes Grados que se imparten en la UCLM en el curso académico correspondiente y que desean solicitar la defensa del TFG, siempre y cuando cumplan con todos los requisitos establecidos en la Normativa sobre la elaboración y defensa del trabajo fin de grado (Acuerdo del Consejo de Gobierno de 3 de mayo de 2018).

TERCER PASO. PROCESO

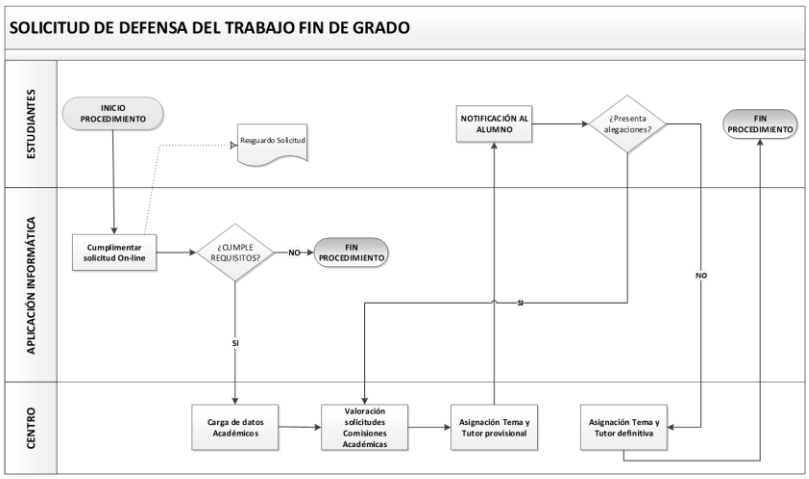


Figura 3: Diagrama de Flujo
Fuente: Elaboración propia

Explicación del Proceso

Definición: El TFG supone la realización por parte del estudiante, y de forma individual, de un proyecto, memoria o estudio bajo la supervisión de uno o más tutores, en el que se integren y desarrollen los contenidos formativos recibidos, capacidades, competencias y habilidades adquiridas durante el periodo de docencia del Grado.

Deberá estar orientado a la aplicación de competencias generales asociadas a la titulación, a capacitar para la búsqueda, gestión, organización e interpretación de datos relevantes, normalmente de su área de estudio, para emitir juicios que incluyan una reflexión sobre temas relevantes de índole social, científica, tecnológica o ética, y que facilite el desarrollo de un pensamiento y juicio crítico, lógico y creativo.

Debe ser defendido y evaluado una vez que se tenga constancia fehaciente de que el estudiante ha superado todas las materias restantes del plan de estudios y dispone, por tanto, de todos los créditos necesarios para la obtención del título de Grado, salvo los correspondientes al propio TFG.

El Trabajo deberá estar orientado a la aplicación de las competencias generales asociadas a la titulación, de forma que se permita evaluar los conocimientos y capacidades adquiridos por el estudiante en las áreas de conocimiento del correspondiente Máster, teniendo en cuenta el carácter especializado o multidisciplinar del título y su orientación profesional y/o investigadora.

El alumno una vez disponga de todos los créditos matriculados para la finalización del Grado, incluidos los créditos correspondientes al TFG, podrá solicitar a través de la plataforma digital habilitada para dicho procedimiento, un tema determinado en función de la oferta ofrecida por cada Centro, o bien plantear un tema concreto, relacionado con las competencias adquiridas en el plan de estudios correspondientes. Dicha solicitud será examinada por la Comisión del TFG, que será la encargada de asignar tema y tutor al alumno.

Fases del proceso

Antecedentes: La matrícula del TFG se realizará dentro del plazo general de matrícula que establezca la Universidad de Castilla-La Mancha, mediante el abono de los precios públicos que correspondan conforme a los créditos que tenga asignados. Para matricular el TFG será necesario tener matriculadas todas las asignaturas requeridas para finalizar el plan de estudios.

La matrícula en el TFG dará derecho al estudiante a dos convocatorias oficiales en cada curso académico de acuerdo con lo establecido en el calendario académico aprobado por el Consejo de Gobierno. Los estudiantes que cumplan las condiciones establecidas en el Reglamento de Evaluación del Estudiante podrán hacer uso de la convocatoria especial de finalización de estudios que se celebrará en las fechas dispuestas en dicho calendario. En cualquier caso, la validez de la matrícula del TFG finaliza según lo que se establezca en el calendario académico. Aquel alumno que no haya sido evaluado o no haya defendido su trabajo antes de esa fecha deberá volver a matricularse en el siguiente curso académico.

Solicitud defensa TFG: Una vez matriculado el alumno en el TFG, podrá solicitar a través de la Secretaría Virtual, dentro los plazos establecidos para tal procedimiento, un tema de un área determinado, elegido por orden de preferencia de los propuestos por cada Centro para cada grado.

Dicha solicitud será enviada a cada Centro correspondiente, donde se seleccionarán las solicitudes en función del expediente académico del alumno y en función de los temas elegidos por los mismos. Dichas solicitudes serán evaluadas por las Comisiones Académicas de los Centros, a través de la aplicación habilitada, que asignarán los temas, así como los tutores a los correspondientes alumnos en función de la preferencia de los temas elegidos y en función de su expediente académico. Así mismo, el alumno podrá plantear un tema de defensa a la Comisión Académica para que esta valore la adecuación del tema elegido a las competencias adquiridas por el alumno a lo largo de su carrera.

Asignación de Tutor: El TFG se realizará bajo la supervisión de un tutor/a académico que será un profesor/a con docencia en el plan de estudios del título de Grado y que será asignado en función del área del tema asignado al alumno.

Elección del tema: Los profesores que impartan docencia en el Centro, antes del inicio de cada curso académico, deberán proponer, para su tutela, un número determinado de temas, que será comunicado a la Comisión de TFG.

La asignación de tutor del TFG será realizada por la Comisión Académica correspondiente, teniendo en cuenta las opciones manifestadas por los estudiantes.

La adjudicación de los TFG y su correspondiente tutor tendrá una validez máxima de dos cursos académicos, pasados los cuales el alumno tendrá que volver a realizar de nuevo el proceso de solicitud.

CUARTO PASO. INDICADORES. Los indicadores son acciones concretas y cuantificables que nos van a permitir medir la idoneidad, la eficacia y la eficiencia del procedimiento.

Tabla 2: Indicadores

| Indicador | Responsable del control | Frecuencia de control |
|---|---|---|
| N.º de Peticiones | Centro | Anual |
| N.º de Incidencias | Centro | Anual |
| N.º de Reclamaciones | Centro | Anual |

Fuente: Elaboración propia a partir del Manual-guía de ayuda al redactor para la elaboración de procedimientos de la UCLM (2013)

QUINTO PASO. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA DEL PROCEDIMIENTO

- Real Decreto 1393/2007 de 29 de octubre por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, modificado por:
- R.D. 861/2010, de 2 de julio http://www.boe.es/boe/dias/2010/07/03/pdfs/BOE-A-2010-10542.pdf
- R.D. 534/2013, de 12 de julio http://www.boe.es/boe/dias/2013/07/13/pdfs/BOE-A-2013-7710.pdf
- R.D. 96/2014, de 14 de febrero http://www.boe.es/boe/dias/2014/03/05/pdfs/BOE-A-2014-2359.pdf

- Normativa UCLM sobre la elaboración y defensa del trabajo fin de grado. Aprobada por el Consejo de Gobierno de 2 de marzo de 2010 y publicado en BO-UCLM Nº 131 de marzo/abril/mayo de 2010, modificada por acuerdo de Consejo de Gobierno de fecha 22 de mayo de 2013
- Normativa de permanencia UCLM. Resolución de 25/07/2013, de la Universidad de Castilla-La Mancha, por la que se aprueba la Normativa de permanencia en estudios oficiales de Grado y Máster de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- http://www.uclm.es/organos/vic_estudiantes/normativa.asp?opt=2
- Reglamento de Evaluación del Estudiante. Aprobado por el Consejo de Gobierno del 28 de mayo de 2014.

SEXTO PASO. RESPONSABILIDADES. En este apartado mencionaremos todas las partes implicadas en el proceso, así como las responsabilidades de cada una.
Las Comisiones de Trabajo Fin de Grado en cada Centro por cada titulación, gestionarán académicamente el proceso y asegurarán la aplicación de la normativa, asignarán los TFG, así como los respectivos tutores.

Por parte de las Unidades de Gestión Académica de Campus, gestionarán el proceso y matriculación de dichos TFG, siendo el Servicio de Informática el que proporciona el soporte técnico.

SEPTIMO PASO. REGISTRO. En el registro se deberá indicar toda la documentación que ha intervenido en el proceso, quien es el responsable de su custodia, el lugar donde deberá permanecer ubicada, así como el tiempo de conservación.

Tabla 3: Registro

| **Código** | **Nombre** | **Responsable archivo** | **Ubicación** | **Tiempo de conservación** |
|---|---|---|---|---|
| | Solicitud defensa TFG | Decano/Director | Centros | Duración Expediente |
| | Autorización Tutor | Decano/Director | Centros | Duración Expediente |
| | Informe Tutor | Decano/Director | Centros | Duración Expediente |
| | Matrícula | Director UGAC | Aplicación UXXI | Indefinido |
| | Expedientes Alumnos | Director UGAC | Dependencias UGAC | Duración Expediente |

Fuente: Elaboración propia a partir del Manual-guía de ayuda al redactor para la elaboración de procedimientos de la UCLM (2013)

ANEXOS DEL PROCEDIMIENTO. Los anexos serán aquellos formularios que se han utilizado para poder ejecutar el procedimiento. El impreso necesario para la solicitud de la defensa del TFG será el impreso de solicitud y de asignación de tutor.

Una vez realizada la propuesta de virtualización del correspondiente procedimiento propuesto, este pasará a la comisión de expertos de la UCLM nombrados para su verificación. Esta comisión de expertos será la encargada de la revisión del mismo y proceder a su aprobación en su caso.

A partir del momento de su aprobación, el procedimiento deberá ser virtualizado en la plataforma digital habilitada por la UCLM, la Secretaría Virtual, desde donde los alumnos podrán realizar la petición de manera on-line.

Desde este portal de tramitación electrónico, los estudiantes procederán a la solicitud de su TFG, sin necesidad de desplazamientos y evitando esperas innecesarias. Además, dicho procedimiento ayudará considerablemente a la reducción de papel utilizado en el procedimiento tradicional. Esta aplicación estará a disposición de los diferentes Centros de la Universidad, los cuales deberán tener actualizados los datos correspondientes a cada una de sus titulaciones (Temas, tutores, comisiones académicas…). Así mismo, los "impresos virtuales", deberán ser normalizados para un mayor control de estos.

## 7. LA SECRETARÍA VIRTUAL UCLM

Como ya hemos comentado anteriormente, una vez aprobados y virtualizados los distintos procedimientos operativos, estos se encontrarán visibles en la Secretaría Virtual de la UCLM, que la podemos definir como una plataforma digital habilitada en la propia Web de la Universidad, donde los estudiantes, titulados, profesores, empresas, etc., pueden realizar multitud de trámites administrativos de forma ágil y segura. Es una ventanilla única digital donde los usuarios pueden acceden a todos aquellos procedimientos ya virtualizados. Así mismo proporciona servicios de consulta y gestión académica de una manera personalizada.

Esta secretaría virtual es fruto de lo dispuesto en la Ley 40/2015 de 1 de octubre, de régimen jurídico del sector público, donde se insta a las Administraciones Públicas a la creación de una Sede Electrónica, un portal web donde ciudadanos y administración puedan actuar de forma segura.

Para su utilización, tan solo se requiere el uso de un usuario y una contraseña, que identifique a la persona que está realizando los diferentes trámites administrativos.

En la siguiente dirección web, https://www.uclm.es/Perfiles/Estudiante/Secretaria-Virtual/procedimientos-online, el alumno encontrará una gran variedad de procedimientos a su servicio, agrupados por temas de interés.

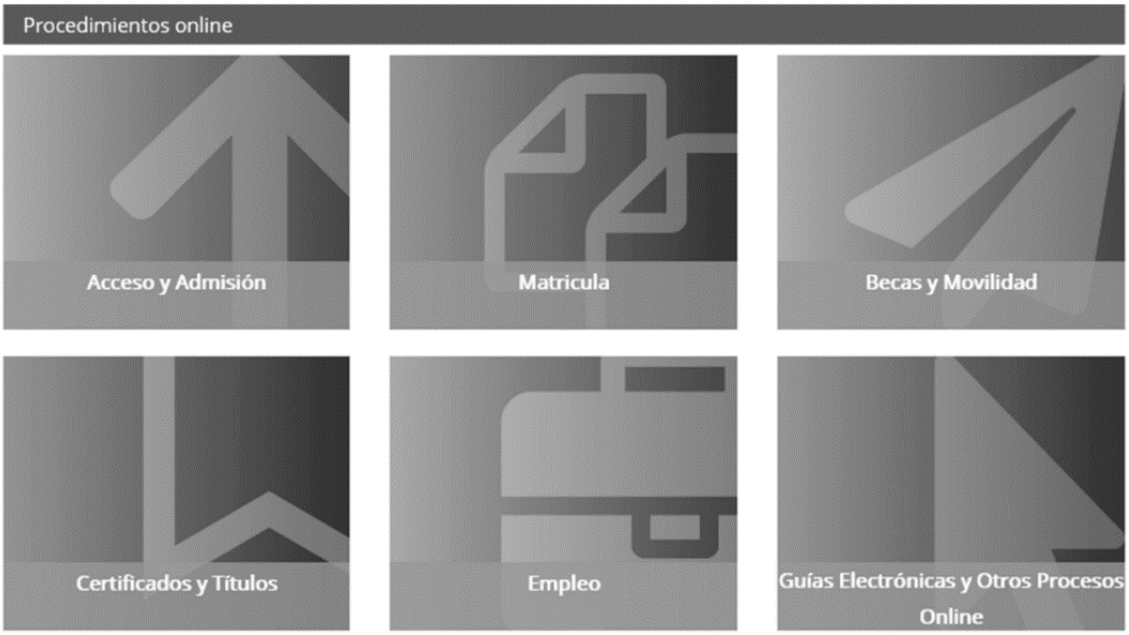



Figura 4: Procedimientos on-line
Fuente: página web UCLM

Para concluir con el presente trabajo de investigación, se procederá a realizar un análisis del impacto que ha tenido la virtualización de los diferentes procedimientos operativos en la UCLM, aportando datos de la utilización de los diferentes procesos on-line en los últimos cuatro años. De esta manera gráfica se podrá visualizar el efecto de la adaptación de la Universidad a las nuevas necesidades de los usuarios.

El primer procedimiento a considerar ha sido la solicitud de expedición de títulos oficiales a través de la Secretaría Virtual.

Tabla 4: Solicitud de Títulos on-line

| | Curso Académico | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **2014-15** | **2015-16** | **2016-17** | **2017-18** |
| Solicitud de títulos oficiales on-line | 0 | 625 | 2.412 | 3.448 |
| Alumnos Titulados | 4.863 | 4.769 | 4.509 | |

Fuente: Portal de Transparencia UCLM

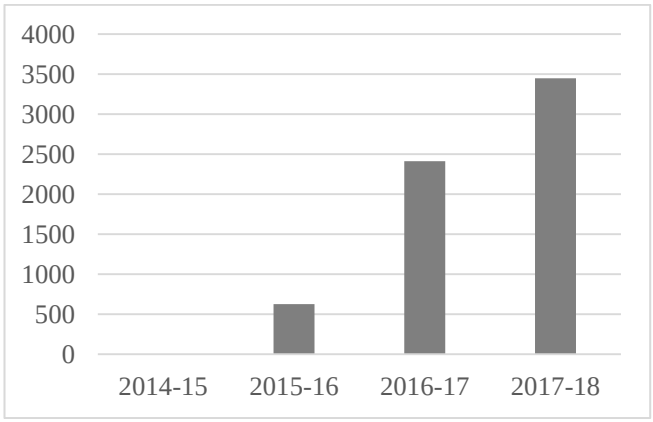



Figura 5: Solicitud de Títulos Oficiales
Fuente: Portal de Transparencia UCLM

Según se desprende del grafico anterior, podemos comprobar como la petición de títulos oficiales solicitados de manera on-line se ha ido incrementado considerablemente en los 3 últimos años, a pesar de que el número de alumnos titulados ha ido en descenso en el mismo periodo. Esto nos da una muestra que un porcentaje altísimo de alumnos titulados realiza ya su solicitud de expedición de título a través de la sede virtual. En el curso académico 2015-16 el porcentaje de alumnos titulados que solicitaron la expedición de su título de manera on-line fue del 13 %, incrementándose al 53 % de los alumnos en el curso 2016-17 y llegando al 77% en el curso académico 2017-18.

En la siguiente tabla podemos observar la evolución del número de alumnos que realizan la matrícula vía on-line (automatrícula) en relación con el número de alumnos totales matriculados.

Tabla 5: Automatrícula

| | Curso Académico | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **2014-15** | **2015-16** | **2016-17** | **2017-18** |
| Automatrículas | 17.279 | 17.319 | 17.197 | 17.140 |
| Total Matriculaciones | 26.993 | 25.842 | 25.659 | 25.210 |

Fuente: Portal de Transparencia UCLM

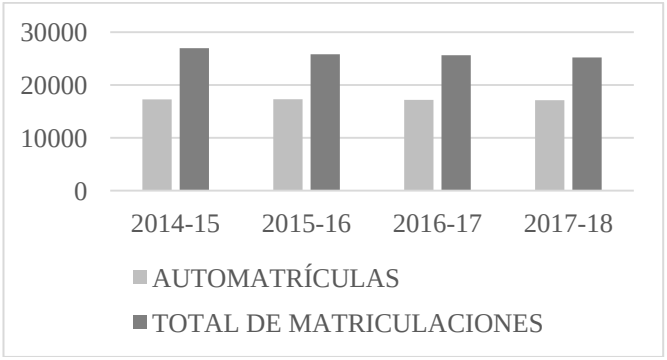



Figura 6: Automatrícula y matriculaciones totales
Fuente: Portal de Transparencia UCLM

En esta gráfica podemos observar como el número de alumnos que realiza la automatrícula se ha mantenido en los últimos 4 años, lo que significa que prácticamente la totalidad de alumnos de 2º y posteriores cursos ya

realiza su matrícula de manera on-line a través de la plataforma digital habilitada. La diferencia entre el número total de matriculaciones y aquellos que realizan la automatrícula es debido a que hasta el presente curso académico 2018-19 los estudiantes de nuevo ingreso siguen haciendo la matrícula de manera presencial. Según estos datos el porcentaje de alumnos que realizó la automatrícula a través de la secretaría virtual ascendió del 64 % en el curso académico 2014-15, al 68 % en el curso académico 2017-18, a pesar de que el número de alumnos de este colectivo ha disminuido ligeramente.

Otro procedimiento de interés en relación con la aplicabilidad por la UCLM de los procedimientos virtuales será la solicitud de certificaciones oficiales a través de la secretaría virtual.

Tabla 6: Certificaciones Académicas

| | **Curso Académico** | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **2014-15** | **2015-16** | **2016-17** | **2017-18** |
| Certificaciones Académicas | 828 | 2.999 | 3.693 | 3.776 |

Fuente: Portal de Transparencia UCLM

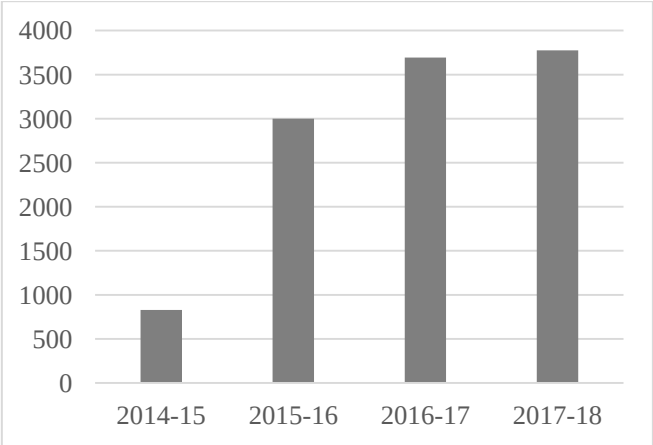



Figura 7: Certificaciones Académicas
Fuente: Portal de Transparencia UCLM

Según el análisis de esta gráfica, se observa como a partir del curso académico 2015-16, la petición de certificaciones académicas oficiales se generalizó, incrementándose curso a curso el número de alumnos que utiliza la plataforma virtual para solicitar dichos certificados. En la actualidad el porcentaje de solicitudes de las certificaciones académicas a través de la plataforma virtual alcanza el 99 %, existiendo un número mínimo de alumnos que la solicitan de manera presencial al tratarse de certificados especiales, como puede ser el caso de certificaciones que deban surtir efectos ante Ministerios para su homologación posterior, al requerirles principalmente la firma clásica.

## 8. CONCLUSIONES

La Universidad de Castilla La Mancha, está apostando fuerte desde hace años por una gestión administrativa on-line, para que cualquier persona desde cualquier lugar y a cualquier hora del día pueda realizar trámites administrativos sin que tenga que desplazarse y evitando esperas innecesarias, todo ello impulsado por las nuevas demandas de los usuarios, cada día más familiarizados con las nuevas tecnologías. El uso creciente de dispositivos móviles requiere de las instituciones la adaptación de los servicios a esta nueva y creciente forma de interrelacionarse. Tal y como hemos venido señalando a lo largo del presente trabajo, el modelo de usuario ha cambiado radicalmente por lo que la innovación y la adaptación a las nuevas necesidades es fundamental para poder generar valor a los usuarios.

Estas nuevas formas de comunicación también han propiciado la creación de un marco normativo para la transformación de las administraciones en unas instituciones más eficientes, ágiles y transparentes con el consiguiente ahorro y simplificación de los procedimientos, sentando las bases normativas para la modernización y digitalización de las Administraciones Públicas.

Todos estos cambios han motivado que las Universidades se replanteen sus objetivos estratégicos con el afán de seguir siendo competitivas en un mundo tan globalizado.

Con todos estos datos existentes, puede señalarse que la UCLM ha seguido un proceso de adaptación a la reciente normativa y a las nuevas necesidades, impuesto sobre todo por la época de crisis sufrida, donde la optimización de los recursos es fundamental para llevar a cabo todo este tipo de actuaciones.

Pero la seguridad también es un factor muy importante en este proceso de digitalización de las Administraciones, dado que multitud de datos de carácter personal, viajan diariamente a través de las redes. En este sentido la UCLM ha sabido implementar los principios básicos y los requisitos exigidos para una protección adecuada de la información según las recomendaciones del Esquema Nacional de Seguridad, asegurando el acceso, la integridad, la disponibilidad, la autenticidad, la confidencialidad, la trazabilidad y la conservación de datos de los usuarios.

En el proceso de virtualización de los procedimientos operativos en la UCLM se han seguido varias actuaciones. En una primera etapa se han revisado todos los procedimientos operativos y se ha comprobado la viabilidad de su virtualización. Una vez revisados dichos procedimientos, el siguiente paso consistió en la simplificación de estos para conseguir una mayor eficacia en la gestión y, de esta forma, optimizar recursos que se podrían destinar a otras necesidades. Y una tercera etapa, donde se procedió a su implementación de forma electrónica, para que los usuarios pudieran realizar cualquier trámite administrativo o acceder a la información a distancia.

Analizados todos y cada uno de los procesos de adecuación por parte de la UCLM hacia las nuevas necesidades demandadas por los usuarios, así como su apuesta por conseguir una Universidad más abierta, eficiente e integradora, capaz de prestar los servicios públicos de manera digital y sin fronteras, adecuándose a los establecido por las leyes y normas vigentes, podemos decir que la UCLM ha cumplido con sus objetivos, ofreciendo a los diferentes grupos de interés un amplio abanico de procedimientos virtualizados que derivan en la Gestión Administrativa on-line ya implementada desde hace unos años. Asimismo, podemos afirmar que las Tecnologías de la Información y Comunicación se han convertido en herramientas esenciales en la gestión de los procedimientos de la UCLM.

Esto es un primer paso hacia la inmersión digital total por parte de la Universidad, con el fin de hacerla más ágil y flexible, adaptada a las nuevas y crecientes necesidades de los usuarios. El perfil de administrado está cambiando radicalmente con la evolución notable de las nuevas tecnologías, por este motivo y en ese camino de la inmersión digital, el concepto de Universidad tal y como lo conocemos hoy día puede cambiar sustancialmente en un futuro no muy lejano. Ya se pueden realizar trámites administrativos a distancia, existen titulaciones que pueden seguirse de forma virtual, y nos preguntamos cuál será el próximo paso ¿quizás se apueste por Universidades virtuales? Probablemente ese pueda ser el siguiente avance en el mundo de la educación superior, donde la gran competencia existente por la captación de estudiantes de cualquier parte del mundo hará que las Universidades se adapten a las nuevas necesidades de los futuros preuniversitarios. Por lo que podemos afirmar que el concepto de universidad, tal y como lo conocemos, puede ser que experimente cambios muy importantes en un futuro cercano. Las nuevas tecnologías y las demandas de los usuarios marcarán el camino de lo que será la universidad del futuro y aquellas que estén preparadas para el cambio serán las universidades punteras del mañana.

## REFERENCIAS


Brenes, L. (2003). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. EUNED.

Cerrillo, A., Alguacil, M., González, S., & Moro, A. (2016). A las Puertas de la administración digital. *Publicaciones Oficiales.* INAP (pp. 107-115).

Comisión Europea (2016). *Plan de Acción sobre Administración Electrónica* (2016-2020).

Peña, J de la, & Cabezas, M. (2015). La gran oportunidad. Claves para liderar la transformación digital en las empresas y en la economía, en Almaraz, F., Maz, A. & López, C. (2016). *Análisis de la transformación de las instituciones de Educación Superior. Un marco de referencia teórico*. *EDMETIC, Revista de Educación Mediática y TIC*, 6(1), 83-189.

Esquema Nacional de Seguridad. Real Decreto 3/2010, de 8 de enero.

Estatutos de la UCLM (2015). Aprobados por el Claustro Universitario de la Universidad de Castilla-La Mancha el 15 de junio de 2015 y publicados en el DOCM nº 230 de 24 de noviembre de 2015.

Gartner, (2010). Gartner s enterprise architecture process and framework help meet 21 st century challenge, en Martín D., Marrero M., Urbano J., Barra E., Moreiro J.A., *El profesional de la información,* 20(3), 349-350. *Virtualización, una solución para la eficiencia, seguridad y administración de intranets.* Universidad Carlos III. Madrid.

Instituto Nacional de Estadística (INE) (2018). *Encuesta sobre equipamiento y uso de Tecnología de Información y Comunicación en los hogares* (noviembre de 2018).
Lara P., & Martínez J. A. (2002). Del comercio electrónico a la administración electrónica: tecnologías y metodologías para la gestión de información. *El profesional de la información*, 11(6), 421-435.
Ley 9/2017 de 8 de noviembre de contratos del Sector Público. https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2017-12902
Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos.
Ley 39/2015 de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas. https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-10565
Ley 40/2015 de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público. https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-10566
Ley 9/2017 de 8 de noviembre de contratos del Sector Público.
Ley 19/2013 de Transparencia, Acceso a la Información y Buen Gobierno.
López, F. (2008). Tendencias de la Educación Superior en el mundo y en América Latina y el Caribe. *Revista da Avaliaçao da Educacao Superior* (Campinas), 13 (2), 267-291.
Lumpkin G.T., & Dess G.G. (2003). *Dirección estratégica*. Mc Graw Hill.
Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas*. MacGraw-Hill.
Manual de Calidad UCLM. Recuperado en www.uclm.es.
Martínez, D.; & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ed. Diaz de Santos.
Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Ministerio de la Presidencia (2012). *Reforma de las Administraciones Públicas*. Recuperado de http://transparencia.gob.es/transparencia/dam/jcr:b1c69477-9882-41a5-9f6d-5cbb46fa12b4/reforma-AAPP.PDF.
Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2015). *Plan de Transformación Digital de la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos* (pp. 20-41). Centro de Publicaciones. Madrid.
Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Ed. Prentice-Hall International Edition.
Monreal, J. (2001). Reflexiones sobre el Informe Universidad 2000, en C. Gómez, M. Gómez (Eds), *Retos y cambios en la organización universitaria. Hacia un nuevo modelo de enseñanza-aprendizaje*, Zaragoza: Ed. Rio, (pp. 277-286).
Normativa sobre la elaboración y defensa del trabajo fin de grado (Acuerdo del Consejo de Gobierno de 3 de mayo de 2018). Recuperado de www.uclm.es
Plan Estratégico UCLM (2016-2020). *Vicerrectorado de economía y planificación*. Recuperado de www.uclm.es
Turban, E., King, D., Lee, J. K., & Viehland, D. (2008). *Building ecommerce applications and infrastructure. Electronic commerce: a managerial perspective* (5th ed.). Prentice-Hall, http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/5073/5195381/pdf/Online_Chapter_19.pdf en Martín D., Marrero M., Urbano J., Barra E. & Moreiro J.A. (2011). El profesional de la información, v. 20 n.3. *Virtualización, una solución para la eficiencia, seguridad y administración de intranets* (pp. 349-350). Universidad Carlos III. Madrid.
Westerman, G., Boonet, D., & McAFEE, A. (2014) *The Nine Elements of Digital Transformation. MIT Sloan Management Review*. Recuperado de http://sloanreview.mit.edu/the-nine-elements-of-digital-transformatio

# FACTORES CLAVE EN LA SOSTENIBILIDAD DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y PANEL DE EXPERTOS

Francisco Javier Julián Rubio, francisco.julian@uv.es, Universitat de València
Maria Angeles Escribá Moreno, maria.a.escriba@uv.es, Universitat de València

**RESUMEN:** Este documento tiene como objetivo identificar qué factores son clave en el análisis de la sostenibilidad de un Sistema de Gestión de Calidad a partir de la literatura especializada sobre el tema y la información obtenida de un grupo de profesionales y académicos a través de la metodología del panel de expertos. Este objetivo general se ha especificado en los siguientes subobjetivos: (1) determinar el concepto de sostenibilidad, (2) revisión de la investigación principal sobre la sostenibilidad de un programa de gestión de calidad con el objetivo de identificar los factores determinantes del mismo, y (3) diseño de un panel de expertos en sistemas de gestión de calidad para identificar qué factores consideran clave para que un sistema de gestión de calidad perdure con el tiempo. Como resultado de nuestro trabajo, presentamos los factores clave para la sostenibilidad de un sistema de gestión de calidad basado en ambas metodologías.

**PALABRAS CLAVE:** Sistemas de gestión de calidad, Sostenibilidad, Factores clave, Literatura especializada y panel de expertos.

**ABSTRACT:** This paper aims to identify which factors are key in the analysis of the sustainability of a Quality Management System from the specialized literature on the subject and the information obtained from a group of professionals and academics through the methodology of the expert panel. This general objective has been specified in the following sub-objectives: (1) determine the concept of sustainability, (2) review of the main research on the sustainability of a quality management program with the objective of identifying the determining factors thereof, and (3) design of a panel of experts in quality management systems in order to identify what factors they consider key for a quality management system to endure over time. As a result of our work we present the key factors for the sustainability of a quality management system based on both methodologies.
**KEYWORDS**: Quality Management Systems, Sustainability, Key factors, Specialized literature and expert's panel.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los sistemas de gestión de calidad (SGC) no son algo nuevo pero, es evidente, que poco tienen que ver aquellos incipientes sistemas basados exclusivamente en controles de calidad focalizados en la producción industrial con los más recientes donde aspectos como la excelencia en la gestión, la mejora continua y la innovación son piezas clave y fundamentales. También es cierto que, podemos situar en los años 80 del siglo pasado uno de los momentos de mayor preocupación por parte de las empresas occidentales por la calidad y por lo tanto un momento de gran efervescencia de todo lo que guardaba relación con la calidad, baste citar la creación del premio *Malcom Baldridge* en 1987, la creación de la *European Foundation for Quality Managemen*t en 1988 o la aparición de la familia de normas ISO 9000 también en 1987.
Desde entonces, la preocupación por la evolución y la sostenibilidad en el tiempo de los SGC ha llevado a diferentes autores a investigar sobre los factores que pueden considerarse críticos, dado que pueden favorecer el mantenimiento y éxito del sistema de gestión de la calidad en el tiempo.

En este contexto, el presente trabajo pretende, identificar los factores claves que inciden en la sostenibilidad de los sistemas de gestión. Para ello, realizaremos una la revisión bibliográfica de la literatura especializada y reforzaremos la misma con con el diseño de un panel de expertos en el tema. Para ello resulta imprescindible empezar por determinar que se entiende por sostenibilidad, así encontramos en la literatura especializada referencias a la sostenibilidad como un proceso de mejora continua en el tiempo (Dale *et al*, 1997), aspecto que lo diferencia de lo que sería un mero mantenimiento del sistema. Dale (2002),

además, señala que la mejora es un proceso, el cual, una vez iniciado, no debe terminar nunca. Coinciden con esta visión otros autores. Así para Svensson (2006) la sostenibilidad consiste en un proceso de mejora continua que no tiene principio ni fin sino que existe una conexión entre los valores, herramientas y técnicas iniciales, intermedias y finales. Tiene una visión circular de la sostenibilidad. Para Curry y Kadasah (2002), sostenibilidad significa no reinventar cada intervalo de tiempo el SGC sino que la sostenibilidad se basa en la incorporación de las prácticas de calidad a la rutina de trabajo diario.

Pero, ¿por qué es importante la sostenibilidad para estos autores? Existen evidencias de que las iniciativas de gestión de calidad fracasan porque los factores necesarios para que tengan éxito no están bien desarrollados.

Muchos ejemplos muestran que un SGC no debe reinventarse cada cierto tiempo sino que debe integrarse en el trabajo diario, debe convertirse en una cultura perdurable que propicie la mejora continua a lo largo del tiempo. En ese sentido, uno de los problemas principales a los que se enfrentan las empresas se debe a la posibilidad de que el SGC se fragmente y sea mal entendido por las personas. Sólo un SGC que integre las diferentes iniciativas de calidad puede ser sostenible en el tiempo y convencer a la alta dirección de sus beneficios. Sin sostenibilidad los beneficios de un SGC son pequeños en comparación con los que pueden llegar a ser.

Van der Wiele y Brown (2000), por su parte, nos hablan de la conexión entre el SGC y los planes de negocio de las empresas y así la sostenibilidad consiste en que la filosofía del SGC siga siendo el foco central de la empresa a lo largo del tiempo como mecanismo que contribuye a mejorar el rendimiento de la empresa.

Otros autores como Ahmad y Schroeder (2002) destacan el papel de los recursos humanos en la sostenibilidad del SGC. En la misma línea, Ying-Jung (2003) considera que la sostenibilidad se basa en la implicación de los empleados a través de la creación de una cultura organizativa sostenible y para Schneider *et al*, (1996) existen 4 dimensiones principales que definen la sostenibilidad, a saber, la naturaleza del trabajo, la jerarquía, las relaciones interpersonales y el apoyo y recompensas.

Así pues, sostener un SGC implica profundizar y mejorarlo continuamente mientras que para mantener el sistema bastaría con no permitir que se degradara preservando el estado de los elementos o principios de gestión de la calidad en el momento de la implantación. Partiendo de las consideraciones anteriores, en este trabajo la noción de sostenibilidad va unida a la idea de cambio y mejora continua y, por lo tanto, no puede existir sostenibilidad sin esa mejora continua. Una situación idéntica en $t_0$ y $t_1$ hará insostenible el SGC; es cuestión de tiempo. Al igual que los países necesitan crecer para no estancarse, un SGC también lo necesita, y crecer para un SGC significa mejorar continuamente.
De esta manera, en la presente investigación entendemos *la sostenibilidad de un SGC como un proceso que implica contemplar la evolución del sistema desde su diseño, implantación y posterior desarrollo orientado a la mejora continua y adaptado a las necesidades de cambio que la empresa necesita para su supervivencia.*

## 2. FACTORES CLAVES EN LA SOSTENIBILIDAD DE LOS SITEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDADRECOGIDOS EN LA LITERATURA

Una efectuada la revisión bibliográfica de la literatura especializada que identifica y estudia los factores clave para la sostenibilidad de los SGC podemos señalar la coincidencia de varios autores en la adopción del término *Critical Sucess Factors*, Factores Críticos de Éxito (FCE) para nombrar los factores a los que se refieren (Saraph *et al*, 1989; Motwani, 2001; Zairi, 2005; Karuppusami & Gandhinathan, 2006; Hietschold *et al*, 2014; Mehralian *et al*, 2016), incluyendo en dicho término, en ocasiones, los factores críticos para la implantación de un SGC. En este contexto, estos últimos pueden condicionar en parte la sostenibilidad del sistema, y pueden evolucionar según vaya evolucionado el sistema de gestión de la calidad en el tiempo.

En este punto conviene matizar que este trabajo pretende examinar los FCE para la sostenibilidad una vez implantado el SGC sin olvidar que un factor crítico bien resuelto durante la fase de implantación puede convertirse en un elemento distorsionador durante la vida del SGC si no evoluciona al mismo ritmo que el sistema. Imaginemos que durante la implantación la dirección dio la formación adecuada a todas las personas de la organización; pero con el paso del tiempo dicha formación no ha sido actualizada, en este contexto, el factor formación estará actuando en contra de la sostenibilidad del sistema y por lo tanto

podemos concluir que la adecuada implantación no es una garantía de sostenibilidad del SGC. Entendemos que estos FCE hacen referencia tanto a las prácticas de gestión de calidad como a los principios, tanto si son utilizados en el momento de la implantación como si aparecen en el desarrollo y evolución del sistema de gestión de la calidad; por lo tanto, son factores que impactan en la sostenibilidad del sistema.

Así, en el estudio de Motwani (2001) encontramos siete FCE que resultan claves para la sostenibilidad de un SGC. Estos factores son: el compromiso de la dirección, la medición de la calidad y el benchmarking, la gestión de procesos, el diseño de producto, la formación y el empoderamiento, la gestión de los suministradores y la satisfacción e implicación del cliente.

Por su parte, Hietschold *et al*, (2014) proponen una serie de FCE que afectan a la sostenibilidad de los SGC y analizan su efecto en el rendimiento de la empresa. Así, estos factores son los siguientes: a) el compromiso y liderazgo de la dirección, b) la formación y el aprendizaje, c) los recursos humanos, d) el reconocimiento y el trabajo en equipo, e) el enfoque en el cliente, f) la cooperación con proveedores, g) la planificación estratégica, h) el benchmarking, i) la información, los datos y su análisis, j) la cultura, k) la comunicación y l) la responsabilidad social y medioambiental. En un trabajo con objetivos similares, Saraph *et al*, (1989) analizan los datos proporcionados por 162 directivos de 89 divisiones de 20 empresas para identificar los FCE que resultan básicos para la sostenibilidad de un SGC. Estos factores son los siguientes: a) el papel de la dirección, b) el papel del departamento de calidad, c) la formación, d) el diseño de producto/servicio, e) a gestión de la calidad de los suministradores, f) la gestión de procesos, g) los datos de calidad y reporting, y h) las relaciones con los empleados.

De la misma forma, Mohamed Zairi (2005) establece que los factores críticos de un SGC han ido cambiando con el paso del tiempo, desde el control de calidad de los años 60 a la gestión de la calidad total de los años 90. Como resultado de su trabajo, el autor pone de manifiesto 7 FCE para la sostenibilidad de un sistema de calidad. Estos factores son: a) el liderazgo y compromiso de la dirección, b) la planificación estratégica y las políticas que se derivan de ella, c) el análisis de la información, d) los recursos para el cliente, e) el desarrollo de alianzas y la gestión de recursos, f) la gestión de personal y g) la gestión de procesos.

Por otro lado, Karuppusami y Gandhinathan (2006) identifican 56 FCE para la sostenibilidad de un SGC, si bien al final los agrupan en un conjunto más reducido y que denominan FCE vitales. Estos factores vitales son los siguientes: a) el papel de la dirección y la política de calidad, b) la gestión de procesos, c) la formación, d) las relaciones con los empleados, e) la gestión de recursos humanos, f) el enfoque en el cliente, g) la gestión de los proveedores, h) el benchmarking, i) el diseño y la conformidad, j) la información y su análisis, k) el papel del departamento de calidad, l) los datos sobre calidad, m) los equipos de trabajo transversales y n) el producto.

De forma similar, otra investigación que propone una ordenación de factores de sostenibilidad es la desarrollada por Mehralian *et al*, (2016). Para llevar a cabo la identificación y priorización de los FCE los autores utilizan la técnica TOPSIS —*Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution*—. Como resultado del análisis, los autores proponen 9 FCE para explicar la sostenibilidad de los SGC: a) la información y su análisis, b) el compromiso de la dirección, c) las relaciones con proveedores, d) el enfoque en el cliente, e) la gestión de recursos humanos, f) el benchmarking, g) el aseguramiento de la calidad, h) la gestión de procesos e i) los sistemas de calidad. No obstante lo anterior, es importante señalar que si bien esta ordenación de factores puede tener sentido en la fase de implantación puede que, una vez implantado el sistema y hablemos de sostenibilidad, el orden se vea alterado.

A modo de síntesis, el cuadro siguiente recoge los resultados de la revisión de literatura efectuada sobre los factores clave para la sostenibilidad de los SGC.

**CUADRO 1 - FACTORES PARA LA IMPLANTACIÓN Y LA SOSTENIBILIDAD**

| Tipo de trabajo | Autor/es | Factores clave |
|---|---|---|
| Teórico | Schneider *et al.* (1996) | Planificación con participación, políticas de RRHH ( selección, formación, recompensas), implicación empleados animados por la dirección, trabajo con suministradores y adopción del concepto mejora contínua frente al de nivel de calidad aceptables. |
| Teórico | Curry y Kadasah (2002) | Compromiso de la dirección, cultura de calidad, enfoque cliente, implicación de los empleados, Formación. |
| Teórico | Svensson (2006) | Interacción, coordinación y competencia entre los actores, actividades y recursos de la organización. |
| Empírico | Dale *et al.* (1997) | Contexto, estilo directivo, conflivto entre políticas y gestión de la calidad, estructura organizativa y proceso de cambio. |
| Empírico | Van der Wiele, Brown (2000) | Papel de la alta dirección, la fuerza impulsora a largo plazo, la infrastructura humana, el sistema puesto en marcha por la dirección para seguimiento, el papel de las auditorías. |
| Empírico | Mokhtar, S.S.M *et al.* (2013) | Auditorías internas, implicación de la dirección, compromiso de los trabajadores y planificación estratégica. |
| Empírico | Ying-Jung (2003) | Implicación de los empleados favorecida por una estructura organizativa adecuada. |
| Empírico | Ahmad y Schroeder (2002) | Mantenimiento del apoyo de la dirección y políticas de RRHH adecuadas desde la fase de selección. |
| Sobre FCE (teórico) | Motwani 2001 | Implicación de la dirección, formación y empoderamiento, medición de la calidad y benchmarking, gestión de procesos, satisfacción e implicación del cliente. |
| Sobre FCE (teórico) | N.Hietschold *et al.* (2014) | Compromiso y liderazgo de la dirección, formación y el aprendizaje, los recursos humanos, el reconocimiento y el trabajo en equipo, el enfoque en el cliente, la cooperación con proveedores, la planificación estratégica, el benchmarking, la información, los datos y su análisis, la cultura, la comunicación y la responsabilidad social y medioambiental. |
| Sobre FCE (empírico) | Saraph *et al.* 1989 | El papel de la dirección, el papel del departamento de calidad, la formación, el diseño de producto/servicio, la gestión de la calidad de los suministradores, la gestión de procesos, los datos de calidad y reporting, y las relaciones con los empleados |
| Sobre FCE (empírico) | Zairi 2005 | El liderazgo y compromiso de la dirección, la planificación estratégica y las políticas que se derivan de ella, el análisis de la información, los recursos para el cliente, el desarrollo de alianzas y la gestión de recursos, la gestión de personal y la gestión de procesos. |
| Sobre FCE (teórico) | Karuppusami & Gandhinathan (2006) | Papel de la dirección y la política de calidad, gestión de procesos, formación, relaciones con los empleados, gestión de recursos humanos, enfoque en el cliente, gestión de los proveedores, benchmarking, diseño y conformidad,información y su análisis, papel del departamento de calidad, datos sobre calidad, equipos de trabajo transversales y producto. |
| Sobre FCE (empírico) | Mehralian *et al.* (2015) | Información y su análisis, compromiso de la dirección, relaciones con proveedores, enfoque en el cliente, gestión de recursos humanos, benchmarking, aseguramiento de la calidad, gestión de procesos y sistemas de calidad. |

Fuente: Elaboración propria

Tal y como puede observarse en dicho cuadro, existen grandes áreas de solapamiento en las propuestas que realizan los autores a la hora de determinar cuáles son los factores condicionantes de la sostenibilidad de los SGC. Tras analizar dichos solapamientos podemos encontrar algunos aspectos o elementos que son comunes a una gran mayoría de los trabajos revisados. Así, por ejemplo, factores como la dirección y el liderazgo, la gestión por procesos o aquellos que tienen que ver con la gestión de los recursos humanos y sus políticas asociadas —reconocimiento, formación, relaciones con los empleados, — aparecen en gran parte de los estudios que hemos revisado, mientras que otros como la responsabilidad social y medioambiental, por ejemplo, son exclusivos de pocos o muy pocos trabajos (incluso de uno solo).

Teniendo en cuenta aquellos trabajos que coinciden en denominar como FCE aquellos factores que condicionan la sostenibilidad de un SGC (Motwani, 2001; Hietschold *et al*, 2014; Saraph *et al*, 1989; Zairi, 2005; Karuppusami & Gandhinathan, 2006; Mehralian *et al*, 2016), nos encontramos con coincidencias completas en identificar un FCE como es el caso de la gestión por procesos mientras que en otros casos no coinciden exactamente. Así, nos encontramos con factores como el papel de la dirección (Motwani, 2001), compromiso de la dirección (Mehralian *et al*, 2016) o liderazgo y compromiso de la dirección (Zairi, 2005) que, para nosotros es un factor coincidente que podemos agrupar llamándolo "liderazgo y dirección".

Bajo esta premisa, hemos elaborado el cuadro siguiente en el que hemos definido los diferentes factores coincidentes y en cuál de los trabajos estudiados aparecen dichos factores.

**CUADRO 2 - FACTORES CRÍTICOS PARA LA SOSTENIBILIDAD - COINCIDENCIAS ENTRE DIFERENTES AUTORES**

| FACTOR COINCIDENTE | Motwani (2001) | N.Hietschold *et al.* (2014) | Saraph *et al.* (1989) | Zairi ( 2005) | Karuppusami, Gandhinathan ( 2006) | Mehralian *et al* . (2015) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Dirección y liderazgo | SI | SI | SI | SI | SI | SI |
| Gestión de procesos | SI | SI | SI | SI | SI | SI |
| Políticas de RRHH | SI | SI | SI | SI | SI | SI |
| Cliente | SI | SI | - | SI | SI | SI |
| Suministradores | - | SI | SI | - | SI | SI |
| Planificación estratégica | - | SI | - | SI | - | - |
| Benchmarking | SI | SI | - | - | SI | SI |
| Diseño | - | - | SI | | SI | |
| Información | - | SI | SI | SI | SI | SI |
| Departamento de Calidad | - | - | SI | - | SI | SI |
| Otros | - | SI | - | - | SI | - |

Fuente: Elaboración propria

Como se puede apreciar existe unanimidad en todos los trabajos estudiados en señalar la dirección y liderazgo, la gestión por procesos y las políticas de RRHH como factores críticos para la sostenibilidad de un SGC.

Llegado este punto tenemos que tener en consideración que esta unanimidad en los tres factores señalados no debe restar importancia a los demás FCE que aparecen en los diferentes trabajos estudiados, pero que realizar un trabajo que profundice en cómo afectan todos los FCE a la sostenibilidad de un SGC no sólo significaría un trabajo ingente sino que nos llevaría a estudiar cómo afectan todos los FCE a la sostenibilidad fuese cual fuese su importancia para la literatura existente, tratando del mismo modo el estudio de los FCE que sólo algunos autores señalan como importantes y aquellos en los que todos coinciden en señalar en sus respectivos estudios.

## 3. CONSULTA PANEL DE EXPERTOS SOBRE LOS FACTORES CLAVES EN LA SOSTENIBILIDAD DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Nos planteamos la utilización de la metodología del panel de expertos con la finalidad de cubrir un doble objetivo: por un lado, obtener información sobre los factores claves para la sostenibilidad de los SGC que complemente la información recogida de la bibliografía especializada, por otro lado para plantear a los expertos en sistemas de gestión de calidad cuáles creen que son los factores claves para enfrentarnos al mantenimiento de los SGC en el futuro teniendo en cuanta aspectos como la producción 4.0, el cambio climático y el big data. La información obtenida será añadida a los datos obtenidos en la primera parte de la investigación, la revisión bibliográfica en aras de establecer cuáles son los factores claves de la sostenibilidad de un SGC.

El método de *expertos* es una técnica cualitativa de prospectiva, muy utilizada en la ciencias sociales y cuyo principal objetivo es obtener información de un grupo de expertos en el tema a investigar (Okoli & Pawlowski, 2004; Camisón & Cruz, 2008). La principal característica de esta herramienta es su potencial para la descripción de hechos y en cómo consigue explicar sus motivaciones con datos (Landeta, 1999). Además al tratarse de información obtenida del grupo es mejor que la obtenida de forma individual o aislada (Rowey & Wright, 1999). Este hecho evita el sesgo de la mera investigación cualitativa.

Las etapas son: constitución del grupo de *expertos*, elaboración del cuestionario, y, consulta y análisis de datos.

*Constitución del grupo de expertos*

El universo de participantes posibles está íntimamente ligado al objetivo de estudio y los participantes han de ser expertos, estudiosos, interesados o afectados directamente por el tema de estudio; en definitiva, personas que aporten inputs relevantes (Pill, 1971).

En el presente trabajo, el conjunto de expertos seleccionados son todos especialistas en sistemas de gestión de la calidad. El grupo está compuesto por profesionales del mundo empresarial especializados en la

gestión de la calidad y por académicos especializados también en dicha materia. El grupo de expertos diseñado para este trabajo está formado por 4 expertos del mundo empresarial y dos académicos. Los expertos del mundo empresarial son 3 responsables de Calidad de las empresas Global Onmium, Stadler España, Junta3 y Director de AENOR área Valencia y Levante. En cuanto a los del mundo académico, son investigadores de la Universitat de València

*Elaboración del cuestionario*

El cuestionario debe tratar de recoger las opiniones cualitativas de los participantes mediante criterios de carácter cuantitativo (Konow & Pérez, 1990; Landeta, 1999).

En presente trabajo se han considerado las siguientes variables:

I. ¿Qué aspectos considera que son fundamentales en las empresas para que un sistema de gestión de la calidad perdure en el tiempo y se vaya adaptando las nuevas necesidades de la empresa?

II. En función de la contestación reorientar

a. Compromiso y liderazgo de la dirección;
b. Políticas de RRHH (captación, formación, trabajo en equipo);
c. Gestión de procesos, Diseño y conformidad;
d. Focalización en el cliente y satisfacción;
e. Cooperación con proveedores;
f. Planificación estratégica;
g. Benchmarking;
h. Información, datos y análisis;
i. Papel del departamento de calidad, datos sobre calidad;
j. Responsabilidad social y medioambiental;
k. Cultura y comunicación.

III. ¿Cómo será la tendencia de los sistemas de gestión de calidad en las empresas en el futuro atendiendo a la evolución de: *big data*, producción 4.0, *cambio climático, TIC y otras que considere necesarias para la evolución de los SGC*?

*Consulta y análisis de los resultados*

La consulta se realizó durante el mes de septiembre de 2019 al grupo anteriormente descrito.

Para la presentación y el análisis de los datos seguiremos la es la estructura correspondiente al cuestionario utilizado en la investigación.

1.- Aspectos del SGC que hace que perdure en el tiempo y se adapte a las necesidades de la empresa.

Los encuestados señalaron las siguientes: situación organizativa de partida en el momento del diseño e implantación del sistema; liderazgo y compromiso de la dirección a través del control del SGC y la toma de decisiones en base a la información generada por el propio sistema (indicadores, auditorias, encuestas satisfacción cliente, etc.); gestión de procesos; gestión de riesgos y oportunidades; sucesivas certificaciones en el tiempo; correcciones sistemáticas en función de las auditorias tanto internas como externas; existencias de nuevas versiones de referentes en calidad (ISO y EFQM) y la continua adaptación a las mismas; generación de valor del SGC a la empresa; flexibilidad del SGC para adaptarse a los cambios que se producen en la empresa a lo largo del tiempo; conexión con la estrategia de la empresa, la existencia de sistemas integrados de gestión en la empresa; implicación RRHH dado que es fundamental que cada persona desarrolle su trabajo conforme a los requerimientos exigidos, existencia de normas o referentes sector y las aplicaciones sucesivas de consejos y acciones correctivas provenientes de las auditorías externas de las certificadoras.

2.- Tendencia de los sistemas de gestión de calidad en las empresas en el futuro a tendiendo a la evolución de: *big data*, producción 4.0/5.0, cambio climático, TIC y otras que considere necesarias para la evolución de los SGC.

Lo que no se mide no se puede valorar, el *big data* es una oportunidad para obtener y medir en tiempo real lo que reforzará y mejorará el sistema. Además la utilización de esos datos ha de tener una estructura clara para el análisis y el SGC genera ese sistema imprescindible para el tratamiento y utilización adecuada de los datos.
La inteligencia artificial, la producción 5.0, etc. son herramientas que ayudan a la generación e interpretación de datos pero necesitan de un contexto de un sistema donde cobren sentido para la gestión de la empresa.

La conexión de la dirección estrategia hace que la empresa se adapte a estas técnicas y por ende los SGC ayudan a dicha adaptación, cambio y evolución.

Las redes sociales como instrumento de comunicación entre las empresas y sus *stakeholders* externos (especialmente clientes y proveedores) e internos en especial los empleados integrados en el sistema a través de ellas.

## CONCLUSIONES

Este trabajo pretende tener una visión general sobre cuáles son los factores claves en la sostenibilidad de un SGC. Concretamente pretendíamos recoger tanto los que aparecen en la literatura especializada como aquellos que son considerados por los directivos de calidad y académicos con 30 años de experiencia en el ámbito de la gestión de la calidad.

Así, una ordenación y agrupación de ciertos factores se proponen en el cuadro 2 que nos permite apreciar como la aparición de algunos FCE es prácticamente unánime en los diferentes estudios revisados. En nuestra opinión es un hecho que puede ser relevante para futuras investigaciones que factores como la dirección y el liderazgo, la gestión por procesos o los que tienen que ver con los recursos humanos - reconocimiento, formación, relaciones con los empleados… - aparezcan en la mayoría de los estudios que hemos revisado.

Por otro lado, el estudio de dicho factores a través de panel de la metodología de panel de expertos, muestra algunos factores no recogidos en la literatura y que pueden orientar tanto a profesionales como académicos en su futuro desempeño ye investigaciones respectivamente. Dichos factores son: situación organizativa de partida en el momento del diseño e implantación del sistema; la toma de decisiones en base a la información generada por el propio sistema (indicadores, auditorias, encuestas satisfacción cliente, etc.); gestión de riesgos y oportunidades; sucesivas certificaciones en el tiempo; correcciones sistemáticas en función de las auditorias tanto internas como externas; existencias de nuevas versiones de referentes en calidad (ISO y EFQM) y la continua adaptación a las mismas; generación de valor del SGC a la empresa; flexibilidad del SGC para adaptarse a los cambios que se producen en la empresa a lo largo del tiempo; conexión con la estrategia de la empresa, la existencia de sistemas integrados de gestión en la empresa; existencia de normas o referentes sector y las aplicaciones sucesivas de consejos y acciones correctivas provenientes de las auditorías externas de las certificadoras.

Cabe destacar el hecho de que el panel de expertos revela que las nuevas tecnologías TIC y tratamiento de datos aplicados a la gestión de empresas son herramientas que necesitan de un SGC para obtener todo su potencial. Por tanto estas últimas no se observan como una amenaza o sustitutivo de un SGC si no como el contexto necesario para el aprovechamiento de las mismas y una oportunidad para mejorar éste.

Los aspectos generados por el grupo de expertos podemos agruparlos en 4 dimensiones: vínculo con la dirección estratégica de la empresa, toma de decisiones, evolución de los referentes y la aplicación de sistemas integrados de gestión.

Por último señalar, que tanto los factores recogidos en la literatura como los generados por el grupo de expertos pueden servir de base para profundizar en el papel que pueda tener cada factor en la sostenibilidad de un sistema de gestión de la calidad.

## REFERENCIAS


Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2002). The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*,19(5), 540.

Baudín, A., & Capó, J. (2004). Estudio de las principales causas de fracaso de los sistemas de gestión de la calidad basados en la norma UNE-EN ISO 9001:2000. Análisis de un caso de estudio. *XIV congreso ACEDE 2004*.

Black, S. A., & Porter, L. J. (1996). Identification of the critical factors of TQM. *Decision sciences*, 27(1), 1-21.

Brown, A., Van Der Wiele, T., & Loughton, K. (1998). Smaller enterprises' experiences with ISO 9000. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(3), 273.

Camisón, C., & Cruz, S. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 79-102.

Crosby (1979). *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill.

Curry, A., & Kadasah, N. (2002). Focusing on key elements of TQM–evaluation for sustainability. *The TQM magazine*, 14(4), 207.

Dale, B. G., Van der Wiele, A., & Williams, A. R. T. (2001). Quality–why do organisations still continue to get it wrong?. *Managing Service Quality*. 11(4), 241.

Dale, B. G. (2000). *Managing Quality*. Blackwell Publishing.

Dean Jr, J. W., & Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. *Academy of management review*, 19(3), 392-418.

James, R., & Evans, M. (2005). *Total Quality: Management, Organization and Strategy. St Paul, MN: West.*

Deming (1986). *Out of the Crisis.* Cambridge, MA: Center for Advanced Engineering Study.

Feigenbaum, A. V. (1983). *Total Quality Control* (3ª edición). Nueva York: McGraw-Hill.

Glover, J. (1993). Achieving the organizational change necessary for successful TQM. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 10(6), 47.

Hietschold, N., Reinhardt, R., & Gurtner, S. (2014). Measuring critical success factors of TQM implementation successfully – a systematic literature review. *International Journal of Production Research*, DOI 10.1080/00207543.2014.918288

Ishikawa, K. (1994): *Introducción al control de calidad.* Madrid: Ed. Díaz de Santo,.

Jung, Y. (2003). Implementing a sustainableTQM system: employee focus. *The TQM Magazine*, 15(4), 257-265.

Juran, J. M. (1989). *Juran on Leadership for Quality: an executive handbook*. New York: The Free Press (Macmillan).

Karuppusami, G., & Gandhinathan, R., (2006). Pareto analysis of critical success factors of total quality management. *The TQM magazine*, 89(4), 372-385.

Konow, I., & Pérez, G. (1990). Método Delphi.In H. Acuña y I. Konow (Eds), *Métodos y técnicas de investigación porspectiva para la toma de decisiones*. Universidad de Chile.

Landeta (1999). *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona: Ed. Ariel.

Llorens, F. J. (1996). Procesos, contenido y efectividad de la calidad total: Una aproximaciónón desde la direcciónón de empresas. *Revista Europea de Direcciónón y Economíaía de la Empresa*, 5(3), 163-180.

Martinez, C., Balbastre, F., Escribá, M. A., Gonzalez, T., & Pardo, M. (2000). Analysis of the implementation of ISO 9000 quality assurance systems. *Work Study*, 49(6), 229.

Martinez, C., Balbastre, F., Escribá, M.A., Gonzalez, T., & Pardo, M. (2003). ISO 9000-based quality assurance approaches and their relationship with strategic análisis. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(6/7), 664.

Martinez, C., Balbastre, F., Escribá, M. A., Gonzalez, T., & Pardo, M. (2003). Diseño e implantación de un enfoque de gestión de la calidad basado en las normas ISO 9000: algunos aspectos relevantes. *Revista CEPADE*.

Matta, K., Davis, J., Mayer, R., & Conlon, E. (1996). Research questions on the implementation of total quality management. *Total Quality Management*, 7(1), 39-49.

Mehralian G., Nazari J. A., Rasekh, H., R., & Hosseini, S. (2016). TOPSIS approach to prioritize critical success factors of TQM! *The TQM journal*, 28(2), 235 – 249.

Mokhtar, S. S. M., Abdullah, N. A. H., Kardi, N., & Yacob, M. I. (2013). Sustaining a quality management system process, issues and challenges. Business Strategy Series, 14(4),123 – 130.

Moreno, M. D., Peris, F. J., & González, T. (2001). *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones*. Prentice Hall.

Motwani, J. (2002). Critical factors and performance measures of TQM. The TQM magazine, 13(4), 292.

Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. *Information Management Journal*, (42), 15-29.

Pill, J. (1971). The Delphi method: Substance, context, and critique and an annotated bibliography. *Socio-Economic-Planning Science*, 5, 57-71.

Rowey, G., & Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: Issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, (15), 353-375.

Saraph, J. V., Benson, P. G., & Schroeder, R. G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, 20(4), 810.

Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational dynamics*, 24(4), 7.

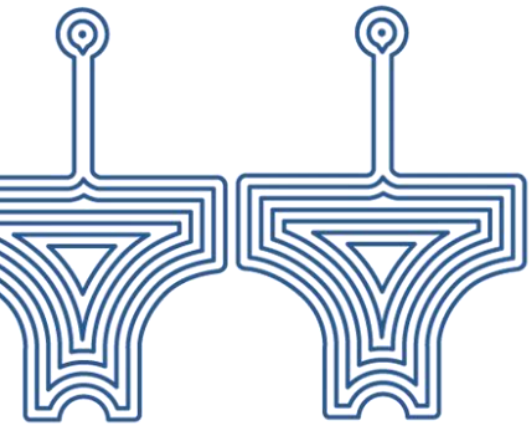
Sebastianelli, R., & Tamimi, N. (2003). Understanding the obstacles to TQM success. The Quality Management Journal, 10(3), 45.

Svensson, G. (2006). Sustainable quality management: a strategic perspective. *The TQM magazine*, 18(1), 22.

Van der Wiele, A., Williams, A. R. T., Brown, A., & Dale, B. G. (2001). The ISO 9000 series as a tool for organisational change: Is there a case?. *Business Process Management Journal*, 7(4), 323.

Van der Wiele, T., & Brown, A. (1998). The effect of downsizing on service quality in some large organizations. *Managing Service Quality*, 8(3), 170.
Van der Wiele, T., & Brown, A. (2000). Continuously struggling with TQM. *ASQ's 54th Annual Quality Congress Proceedings*, 777.
Whitney, J., & Tesone, D. (2000). Modas en la gestión: surgimiento, evolución e implicaciones para los directivos. Academy *of Management Executive*, 14(4).
Zairi, M. (2002). Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM sustainability. *Total Quality Management & Business Excellence*, 13(8), 1161 – 1172.

# RECURSOS HUMANOS



# PRÁTICAS DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL, MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E INTENÇÃO DE SAÍDA NUMA GRANDE EMPRESA INDUSTRIAL

António Calheiros, acalheiros@iscac.pt, Coimbra Business School | ISCAC, Instituto Politécnico de Coimbra
Cátia Sofia Oliveira Rodrigues, iscac13363@alumni.iscac.pt, Coimbra Business School | ISCAC, Instituto Politécnico de Coimbra

**RESUMO**: Este trabalho estuda o modo como as práticas de socialização e a motivação dos colaboradores estão associadas à sua satisfação e intenção de saída numa grande empresa industrial.
O estudo implicou a aplicação de um questionário aos colaboradores com uma antiguidade inferior a dois anos, obtendo uma amostra de 127 inquéritos. Verificou-se uma correlação entre as práticas de socialização organizacional e a satisfação, tanto intrínseca como extrínseca, dos colaboradores. A motivação dos colaboradores estava também correlacionada com a satisfação intrínseca, embora não com a satisfação extrínseca. Não se encontrou correlação entre a motivação e a intenção de saída. Por sua vez, encontrou-se correlação entre a satisfação, tanto intrínseca como extrínseca, e a intenção de saída.

**PALAVRAS-CHAVE**: Socialização Organizacional, Motivação, Satisfação, Intenção de Saída.

**ABSTRACT**: This work studies how socialization practices and employee motivation are associated with employee satisfaction and intention to leave in a large industrial company. The study was conducted through a survey applied to all employees that have entered the company in less than two years. The sample was 127 subjects. We found a correlation between socialization practices and satisfaction, both intrinsic and extrinsic. Employee motivation was also correlated with intrinsic satisfaction, although not with extrinsic satisfaction. There was no correlation between motivation and intention to leave. There was, however, a correlation between satisfaction (whether intrinsic or extrinsic) and intention to leave.

**KEYWORDS**: Organizational Socialization, Motivation, Satisfaction, Intention to leave.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho centra-se no estudo do modo em como a socialização organizacional e a motivação podem estar associadas à satisfação dos colaboradores e à consequente intenção de saída. A escolha deste tema resulta da crescente importância do fator humano para as organizações que, atualmente, constitui uma fonte de vantagem competitiva (Ulrich, 1998; Armstrong & Taylor, 2014). Schuler (1992) afirma que a gestão estratégica de recursos humanos está relacionada em grande parte com a integração e adaptação dos novos colaboradores, isto é, com a socialização organizacional. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH), podem adicionar "valor excecional e raro" aos recursos humanos da empresa. Não são as melhores PGRH que importam, mas sim, aquelas que combinam e se ajustam à estratégia da empresa, proporcionando a retenção dos colaboradores, com níveis de motivação e satisfação elevados. Desta forma, é possível evitar o turnover, fenómeno que se verifica cada vez mais no mundo empresarial atual. Devido a este impacto das PGRH, é de extrema importância a compreensão destes temas. Assim, decidimos estudar as práticas de socialização organizacional. Estas dizem respeito às interações iniciais dos novos colaboradores, com o trabalho e com outros membros da organização, tendo como principal objetivo adaptá-los da melhor forma à organização, para poder influenciar a sua retenção (Cable & Parsons, 2001; Jones, 1986; Allen, 2006). Com este estudo pretende-se verificar a relação das práticas de socialização organizacional com a satisfação dos colaboradores. Além disso, tencionamos analisar a correlação entre a motivação e a satisfação, assim como a associação destas com a intenção de saída.

A primeira parte deste trabalho será dedicada ao enquadramento conceptual. A segunda parte é relativa ao estudo empírico, na qual serão apresentadas hipóteses e o questionário aplicado para as testar. Posteriormente, apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos, tendo por base os aspetos teóricos previamente definidos.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1 PRÁTICAS DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

As práticas de socialização (equivalente ao acolhimento e integração), dão seguimento às práticas de Recrutamento e Seleção. Neste ponto será abordado o conceito, o processo, a caracterização das táticas e, por fim, a sua influência na adaptação, satisfação e retenção dos colaboradores. Após concluir as fases de recrutamento e seleção, o novo colaborador ingressa na organização, sofrendo uma transformação (Bauer & Green, 1994): passa de estranho/outsider a membro interno da organização (insider), através de um processo denominado por socialização organizacional.

A socialização é definida, por Louis (1980, pp. 229-230), como "o processo através do qual o indivíduo aprende os valores, as competências, os comportamentos esperados e o conhecimento social essencial para assumir um papel organizacional e participar como membro pleno da organização". Segundo Van Maanen e Schein (1979, p. 3), socialização organizacional é "o processo pelo qual um indivíduo adquire o conhecimento e as habilidades sociais necessárias para assumir um papel organizacional". Sob a perspetiva de Pânzaru (2016), a socialização consiste nos programas de integração profissional que visam, inicialmente, fazer com que os novos colaboradores saibam todas as informações necessárias, para que executem e se adaptem, o melhor e o mais rápido possível, aos requisitos do seu trabalho. Embora a socialização seja um processo contínuo (Van Maanen & Schein, 1979), este pode ser caraterizado de diversas maneiras, no entanto, vários estudos apontam, de forma unânime, para a existência de três fases neste processo, que são, nomeadamente: pré-entrada, acolhimento e resultados/consequências (Louis, 1980; Bauer & Green, 1994; Allen, 2006).

A pré-entrada ou socialização antecipatória diz respeito à primeira fase do processo de socialização, que se inicia antes do ingresso dos indivíduos na organização (Merton, 1957). É através das informações recolhidas durante o processo de recrutamento e seleção e das experiências anteriormente adquiridas, que o indivíduo desenvolve as suas expectativas em relação ao seu futuro na organização (Louis, 1980; Bauer & Green, 1994), ou seja, cria uma imagem da organização e do papel que nela irá desempenhar. Estas expectativas podem ser realistas ou não satisfeitas. Segundo Bauer e Green (1994), o realismo é a medida em que os indivíduos têm uma imagem completa e precisa do que é a vida na organização. Além disso, as expectativas realistas também podem ser definidas pelo êxito da partilha de informações, ou seja, quando o novo membro verifica que as informações adquiridas antes da entrada corresponderem à realidade e quando conseguem ter boa compreensão das expectativas organizacionais (Wanous, 1980). Vários estudos defendem que quanto mais informações realistas antes da entrada o recém-admitido tiver, melhor será sua socialização (Feldman, 1976; Bauer & Green, 1994). Em contraste com o realismo e de acordo com os trabalhos de Ross e Zander (1957), Katzell (1968) e Dunnette, Arvey e Banas (1973), estes definem expectativas não satisfeitas como a diferença entre expectativas iniciais (ou necessidades) e experiências reais trabalho. Esta diferença pode provocar um "choque com a realidade" (Hughes, 1958), uma vez que expectativas do novo colaborador não se verificam quando exposto com a realidade, experimentando algo menos desejável do que o previsto (Louis, 1980). Deste modo o indivíduo sente o efeito de "promessa quebrada", o que o pode levar a deixar a empresa. Esta ação define-se por rotatividade voluntária, que foi positivamente associada às expectativas não atendidas (Ross & Zander, 1957; Katzell, 1968; Dunnette, Arvey, & Banas, 1973; Louis, 1980). Como se pode verificar a pré-entrada é vista como uma das fases mais críticas (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003), pela influência que tem na adaptação do novo colaborador, pois se o processo for realista e as expectativas deste forem atendidas, levam à satisfação, se houver diferenças em relação àquilo que é esperado, isto é, se as expectativas não forem atendidas, levam à rotatividade voluntária.

O acolhimento refere-se à segunda fase do processo de socialização e é durante este período que o novo colaborador se irá adaptar e aprender tudo relativamente à sua função e à cultura da organização (Louis, 1980), de modo a sentir-se enquadrado na organização. Para que isso seja possível e eficaz, são utilizadas táticas de socialização, que segundo Allen (2006, p. 238), "referem-se aos métodos que as organizações usam

para ajudar o recém-admitido a adaptar-se às experiências iniciais de entrada; a reduzir a incerteza e a ansiedade associadas ao "choque com a realidade" na nova organização; e a adquirir atitudes, comportamentos e conhecimentos desejados ou necessários" (Jones, 1986; Van Maanen & Schein, 1979). Isto é, são as diversas atividades que as empresas podem levar a cabo para socializar organizacionalmente os seus colaboradores.

Um dos modelos teóricos mais bem desenvolvido de táticas de socialização e que, por isso mesmo, se tornou um dos mais populares foi o de Van Maanen e Schein (1979). Estes autores identificaram seis táticas de diferentes dimensões, que os superiores hierárquicos das organizações podem aplicar, para estruturar as experiências de socialização do recém-admitido, sendo elas: 1) Coletivas vs. Individuais; 2) Formais vs. Informais; 3) Sequenciais vs. Aleatórias; 4) Fixas vs. Variáveis; 5) Seriais vs. Disjuntivas e 6) Investidura vs. Desinvestidura. Baseado em Van Maanen e Schein (1979), Jones (1986) realizou um estudo, no qual classificou as táticas de socialização de forma diferente dos primeiros (Tabela 1).

Tabela 1: Táticas de socialização

| | **Institucionalizada** | **Individualizada** |
|---|---|---|
| **Contexto** (modo como a informação é transmitida aos indivíduos) | Colectivas<br>Formais | Individuais<br>Informais |
| **Conteúdo** (conteúdo da informação facultada aos indivíduos) | Sequenciais<br>Fixas | Aleatórias<br>Variáveis |
| **Sociais** (proporcionam orientação social e facilitam a aprendizagem) | Seriais<br>Investidura | Disjuntivas<br>Desinvestidura |

Fonte: Jones (1996), Rego et al. (2015)

Como podemos analisar, Jones (1986) dividiu as seis táticas em três dimensões: contexto, conteúdo e social. A dimensão contexto diz respeito ao modo como as organizações transmitem as informações aos recém-admitidos (coletivas - individuais, formais - informais). As táticas de socialização de conteúdo estão relacionadas com as informações transmitidas aos novos colaboradores e a respetiva ordem que são dadas (variável - fixa; aleatória - sequencial). Por último, a dimensão social refere-se ao acesso que os recém-admitidos têm ou não aos colegas mais experientes, que servem como orientação e ao apoio social dado ou não pelos colegas (seriais – disjuntivas, investidura - desinvestidura). Além disso, Jones (1986), ao conjunto das táticas coletivas, formais, sequenciais, fixas, seriais e de investidura, denominou-o por socialização institucionalizada. Relativamente ao outro extremo oposto das táticas - individuais, informais, aleatórias, variáveis, disjuntivas e desinvestidura –, o autor intitulou-o por socialização individualizada.

Um dos objetivos do estudo de Jones (1986) foi investigar como é que as táticas de socialização afetavam a orientação da função/tarefa – "maneira pela qual os indivíduos desempenham as suas funções e se ajustam aos requisitos da tarefa" (Jones, 1986, p. 263). De acordo com as suas previsões, os resultados sugeriram que diferentes padrões de socialização levam a diferentes formas de adaptação dos recém-admitidos às organizações. Nomeadamente, as táticas institucionalizadas estão relacionadas a orientações da função com supervisão, dado que o indivíduo aceita passivamente o status quo e os requisitos de função/tarefa (Van Maanen & Schein, 1979; Jones 1986); e as táticas individualizadas estão associadas a orientações da função inovadoras, visto que o indivíduo tem a oportunidade de ser criativo e autónomo, uma vez que não tem supervisão nem orientação para a realização da tarefa, podendo assim, criar os seus próprios métodos de trabalho. De facto, a socialização institucionalizada representa um programa de desenvolvimento formalizado e devidamente organizado para recém-admitido poder seguir, sem dificuldades ou receios, uma vez que lhe é fornecida toda a informação sobre a empresa, a tarefa, o cronograma, o seu progresso futuro, entre outras. Por outro lado, a individualizada representa uma ausência de estrutura, com a qual o indivíduo tanto se pode sentir encorajado a inovar na tarefa (Ashforth & Saks, 1996), como também pode sentir uma sensação de abandono e ambiguidade, colocando a sua adaptação em causa (Ashforth et al., 2007). Os estudos que se sucederam a este demonstraram que para além de serem independentes (Ashforth, Saks, & Lee, 1997), as táticas de socialização também têm influência nos resultados organizacionais, tais como: orientação da função; ambiguidade (incerteza) sobre função; conflito com a função; compromisso organizacional; satisfação no trabalho e rotatividade, entre outros (Jones, 1986; Bauer & Green, 1994; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Allen, 2006; Ashforth et al., 2007).

É neste seguimento que surge a terceira fase do processo de socialização que corresponde aos resultados ou consequências que dele provêm. Se este for bem-sucedido, o novo colaborador deverá: ter claramente o seu papel/função definido; conseguir dominar a tarefa; estar integrado socialmente na equipa de trabalho; conhecer as políticas, valores e missão da empresa; ter satisfação no trabalho e por fim, deverá sentir-se comprometido e ligado à empresa (por exemplo, Bauer & Green, 1998; Brett, Feldman & Weingart, 1990; Cable & Parsons, 2001; Morrison, 1993a, 1993b; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000). Noutras palavras, "os recém-admitidos que forem efetivamente socializados têm melhor formação, são mais qualificados e mais leais, concedendo à organização uma fonte de vantagem competitiva no mercado" (Batistič, 2017:220). Em suma, se a socialização for eficaz, a empresa consegue reter os novos colaboradores e, por conseguinte, é possível: "i) proteger e maximizar o retorno sobre o investimento feito no recrutamento e formação dos novos colaboradores e ii) impulsionar a vantagem competitiva do potencial do capital humano" Batistič (2017, p. 220). Por outro lado, se o processo socialização não for aplicado eficazmente, advêm efeitos negativos que irão prejudicar a empresa. Segundo Fisher (1986), a socialização ineficaz é a principal causa da rotatividade voluntária e involuntária dos colaboradores. Esta rotatividade dos recém-admitidos, resulta no aumento dos custos e no desperdício de investimento que foi feito no recrutamento, seleção e formação, visto que são poucas as oportunidades que a organização tem para conseguir recuperar um retorno significativo desses investimentos (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003).

## 2.2 MOTIVAÇÃO

A motivação tem sido um tema muito discutido, no entanto, continua a ser complexo e elusivo (Mackay, 2007), razão pela qual é classificado em diversas abordagens e teorias. É um conceito central em comportamento organizacional (Baron, 1991), cruzando transversalmente todas as áreas da psicologia (Neves, 1998). Também a Gestão de Recursos Humanos, através da aplicação de certas práticas, pode, efetivamente, influenciar positivamente a motivação. O seu estudo é deveras importante, devido ao seu elevado impacto organizacional. Desta forma, a motivação será desenvolvida neste ponto, iniciando pela sua definição, na perspetiva de vários autores.

Koontz e Weihrich (1988) definem motivação como toda a classe de impulsos, desejos, necessidades e forças semelhantes. Dizer que um gestor motiva os seus subordinados significa que ele desenvolve as ações que espera que venham a satisfazer aqueles desejos, impulsos e necessidades dos seus colaboradores, induzindo-os a atuar de forma desejada. Da mesma forma Mackay (2007) defende que a motivação ocorre quando alguém (ex: o chefe de equipa) dá um motivo a outra pessoa (um membro da equipa) para que ela aja de determinada maneira, estimulando ao mesmo tempo o seu interesse numa atividade. Na perspetiva de George e Jones (1999, p. 183), motivação refere-se às "forças psicológicas internas de um indivíduo, que determinam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos". Pinder (1998, p. 1) interpreta a motivação como o "conjunto de forças enérgicas que têm origem quer no indivíduo, quer fora dele e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração". Locke e Latham (2004, p. 388) observaram que "o conceito de motivação respeita a fatores internos que impulsionam a ação e a fatores externos que podem agir como incentivos/estímulos à ação". De acordo com Armstrong e Taylor (2014), um motivo significa uma razão para fazer alguma coisa, enquanto que a motivação corresponde à força e à direção do comportamento, bem como aos fatores que influenciam as pessoas a se comportarem de determinada(s) maneira(s). Estes autores defendem ainda que "as pessoas são motivadas quando esperam que o decorrer de uma ação, possa levar à realização dos objetivos e à obtenção de uma recompensa valorizada - uma que satisfaça as suas necessidades e desejos" (Armstrong & Taylor, 2014, p. 170). Se observarmos estas definições, reparamos que existem pontos em comum entre elas, que são nomeadamente: (1) a estimulação (o que impulsiona o comportamento); (2) a ação/direção e esforço (o comportamento observado); (3) a persistência (a continuação no tempo do comportamento motivado) e a (4) recompensa (o reforço das ações anteriores) (Cunha et al., 2007). De forma simples e sintética "a motivação é a força que energiza, direciona e sustenta o comportamento" (Armstrong & Taylor, 2014, p. 169).

Existem dois tipos de motivação: a intrínseca e a extrínseca. Cunha et al. (2007:154) definem motivação intrínseca, como "os comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa". Por outras palavras, Armstrong e Taylor (2014) descrevem-na como a motivação pelo próprio trabalho (i.e. sem incentivos externos), explicando que ocorre quando os indivíduos sentem que o seu trabalho é importante, interessante e desafiador e que lhes proporciona alguma autonomia, oportunidade para poder usar e desenvolver as suas habilidades e capacidades, entre outras coisas. A motivação extrínseca corresponde aos "comportamentos que as pessoas têm com a finalidade de obter

alguma recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de punição" (Cunha et al., 2007, p. 154). Ou seja, neste caso, são incentivos externos que se põem em prática com o intuito de motivar os indivíduos, exemplificando: "recompensas como incentivos, aumento de salário, elogios ou promoção; e punições como ação disciplinar, retenção de remuneração ou crítica" (Armstrong & Taylor, 2014, p. 170). Ainda neste contexto, Armstrong e Taylor (2014) afirmam que a motivação extrínseca, apesar de poder ter um efeito imediato e poderoso, não é muito duradoura. Em contrapartida, a motivação intrínseca, ao preocupar-se com a "qualidade de vida no trabalho", provavelmente terá um efeito mais profundo e duradouro, dado que os incentivos são unicamente inerentes aos indivíduos e ao trabalho.

Tabela 2: Teorias de Motivação

| | **Teorias Gerais** | **Teorias Organizacionais** |
|---|---|---|
| **Teorias de conteúdo** | • Hierarquia das necessidades<br>• Teoria ERG<br>• Teoria das necessidades humanas de McClelland | • Teoria Bifatorial<br>• Teoria das caraterísticas da função |
| **Teorias de processo** | • Teoria da Equidade<br>• ModCO | • Definição de objetivos<br>• Expectativas<br>• Teoria da avaliação cognitiva |

Fonte: Adaptado de Cunha et al., (2007)

De acordo com Cunha et al. (2007), podemos classificar as várias abordagens e teorias da motivação em: (1) teorias de conteúdo e (2) teorias de processo. A primeira tipologia está relacionada com o que efetivamente motiva as pessoas e a segunda com o processo de desenvolvimento do comportamento motivado. Para além disso, também podem ser teorias gerais, que consistem em abordagens genéricas sobre o ser humano, ou seja, não se concentram exclusivamente no trabalho e no comportamento organizacional. Ou ainda teorias organizacionais que incidem diretamente sobre o comportamento organizacional, procurando explicar o comportamento humano numa gama diversa de contextos. A Tabela 2 resume e enquadra as teorias da motivação.

## 2.3 SATISFAÇÃO

Segundo Cunha et. al., (2007), a satisfação é uma das variáveis mais estudadas no âmbito do comportamento organizacional. Torna-se por isso importante definir este conceito sob a perspetiva de vários autores, bem como apresentar as principais causas e consequências que lhe estão associadas, devido ao seu impacto organizacional.

Locke (1976) define satisfação no trabalho como o estado emocional prazeroso (ou positivo) do indivíduo, resultante da avaliação do seu trabalho/experiências de trabalho ou a realização dos seus valores de trabalho. Por outras palavras, é uma resposta/reação afetiva ao trabalho, que se traduz no pensamento que o colaborador tem sobre o seu próprio trabalho, que posteriormente lhe irá gerar uma emoção positiva de bem-estar. Desta forma são refletidos os sentimentos individuais em relação ao trabalho, que podem afetar o desempenho do indivíduo e da organização. Cranny et al. (1992) afirmam que a satisfação no trabalho é uma reação afetiva (isto é, emocional) a um trabalho, derivada à comparação dos resultados reais com os desejados (esperados, merecidos, etc). Para Spector (1997, p. 2) "a satisfação dos colaboradores é simplesmente a maneira como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho e a diferentes aspetos do seu trabalho. É a medida em que as pessoas gostam (satisfação) ou não gostam (insatisfação) do seu emprego". Segundo Robbins e Judge (2007) e Daft (2003), a satisfação no trabalho é definida como os sentimentos positivos que uma pessoa sente sobre o trabalho, com base na avaliação das características do trabalho.

De acordo com os autores acima referenciados, parece haver um consenso geral de que a satisfação no trabalho, se caracteriza pela componente afetiva, uma vez que se trata de uma reação afetiva (emocional) ao trabalho do indivíduo. Para além da vertente afetiva, os autores (Organ & Near, 1985; Fisher, 2000) reconheceram que a satisfação no trabalho também é composta pela componente cognitiva – que corresponde a uma atitude face ao trabalho provocada por sentimentos, convicções ou intenções comportamentais, sobre determinado objeto ou situação. Conforme defendeu Brief (1998), a satisfação no trabalho consiste num

estado emocional expresso através de uma avaliação afetiva e/ou cognitiva a uma experiência de trabalho. Segundo Spector (1997), a satisfação no trabalho também pode ser considerada como um sentimento global sobre o trabalho ou estar relacionada com atitudes globais sobre vários aspetos ou facetas do trabalho – tais como: recompensas (pagamento); as outras pessoas (colegas e supervisores); a natureza do trabalho em si e da organização. Também Robbins (2002, p. 74) define satisfação no trabalho "como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza". O autor considera que a pessoa tem uma reação ativa às situações de trabalho que não a satisfazem, determinando atitudes de mudança. Já Weiss (2002, p. 175) descreveu a satisfação no trabalho como sendo uma apreciação avaliativa positiva ou negativa, que o indivíduo faz sobre o trabalho ou sobre a situação". Ainda que a satisfação no trabalho seja, geralmente, considerada como uma resposta afetiva, normalmente é medida como uma avaliação de atitudes no trabalho em comparação com os padrões internos ou externos de um indivíduo (Fisher, 2000).

Portanto, o conceito de satisfação no trabalho deve considerar: a componente afetiva/emocional (relacionada com os sentimentos ou reações emocionais que a pessoa tem em relação a trabalho) e a componente cognitiva (relativa à racionalidade do indivíduo sobre o trabalho, refletida em atitudes), que se decompõe em fatores intrínsecos e extrínsecos. De modo sintético, os indivíduos estão sujeitos à parte afetiva, bem como aos fatores intrínsecos e extrínsecos relacionados com o contexto laboral. Seguidamente irão fazer-lhes uma avaliação/julgamento, que resultará numa reação positiva ou negativa, levando-os a tomar uma atitude positiva (a satisfação) ou negativa (insatisfação). De acordo com Locke (1976) a insatisfação no trabalho é um estado emocional desagradável, resultante da avaliação do próprio trabalho, como sendo frustrante; incapacitante da obtenção de valores ou como criador de desvios.

Para a análise das causas da satisfação com o trabalho, consideram-se essencialmente três fatores: o indivíduo, o trabalho e a interação indivíduo/trabalho (Cunha et al., 2007). Neste sentido, Furnham (1992) traduz a satisfação numa função que depende do trabalho, da personalidade ou disposições individuais, do grau de adaptação entre a pessoa e o seu trabalho e do erro. Tendo em conta que os elementos principais desta equação são a personalidade e o trabalho, quando combinados indicam que: (1) certas caraterísticas individuais tendem agir como predisposições para níveis de satisfação superiores, independentemente do trabalho; (2) determinadas funções tendem a provocar níveis de satisfação superiores naqueles que as executam, independentemente das caraterísticas individuais desses indivíduos e (3) a principal fonte da satisfação no trabalho é o grau de adaptação entre as caraterísticas do indivíduo e as do trabalho. Em suma, a satisfação pode resultar: das caraterísticas individuais da pessoa; das caraterísticas da própria função ou da interação entre a pessoa e a função.

De acordo com Cunha et al., (2007), existem diversos modelos que explicam a satisfação, contudo, podem ser agrupados em três tipos de antecedentes da motivação, que são eles: (1) as políticas e práticas organizacionais (por exemplo a política salarial, os estilos de chefias, etc.), (2) as caraterísticas da função (como a variedade, a identidade, etc) e (3) as caraterísticas individuais (tais como a autoestima, a necessidade/motivação de sucesso, etc.). Para além disso, o estudo deste tema pode ser agrupado em três modelos de investigação (Cunha et al., 2007), nomeadamente: nos modelos concentrados no indivíduo (que procuram identificar as caraterísticas individuais que fazem com que os indivíduos se tornem naturalmente mais ou menos satisfeitos), nos modelos centrados nas situações (que analisam quais as caraterísticas em contexto laboral que induzem a maior ou menor satisfação) e nos modelos concentrados nas interações (que investigam como se explica a (in)satisfação através do grau de (des)ajustamento entre as caraterísticas individuais e as situações).

O interesse da literatura em estudar a satisfação no trabalho está fortemente relacionado ao facto deste conceito ter o potencial de "afetar vários tipos de comportamentos nas organizações e contribuir para o nível de bem-estar dos colaboradores" (George & Jones, 2008:84), tendo em consideração que o sucesso de uma organização depende, maioritariamente, dos seus colaboradores. O constructo sugere que se os colaboradores estiverem satisfeitos são mais produtivos (Miller & Monge, 1986; Staw & Barsade, 1993) e comprometidos com a empresa, pelo que se irão esforçar para a ajudar a crescer e desenvolver (Locke & Latham, 1990). Segundo Cranny et al., (1992), a satisfação no trabalho proporciona o aumento da motivação dos colaboradores, o que leva a uma maior produtividade e ao crescimento económico e industrial. Consequentemente, resulta na redução de custos, do absentismo, dos erros e da rotatividade de pessoal, tornando-se assim, num grande impulso para a maioria das organizações.

Neste seguimento, é fundamental compreender as causas da satisfação para que se possa intervir, de forma a melhorar os níveis de satisfação dos colaboradores (Cunha et al., 2007). Estas podem ser divididas em pessoais (fatores demográficos e diferenças individuais) e organizacionais (relacionadas com o trabalho).

Relativamente às causas de satisfação pessoais, mais propriamente, às variáveis demográficas, Locke (1976) listou algumas características individuais dos trabalhadores que podem afetar o seu nível de satisfação, nomeadamente: idade, sexo, educação, posição ocupada e tempo que está a trabalhar na empresa. Por outro lado, as causas da satisfação organizacionais correspondem ao salário, ao trabalho em si, às perspetivas de carreira, ao estilo de chefia, aos colegas e às condições físicas (Cunha et al., 2007). O salário e as recompensas representam uma das principais causas, porque entre muitas outras coisas, podem funcionar como um incentivo e um sinal de reconhecimento organizacional, pelo esforço do indivíduo. Hackman e Oldham (1980), defendem que a satisfação pode ser um dos resultados de uma função motivacional, relacionada com as caraterísticas da função (variedade, identidade, significado, autonomia, feedback), ou seja, provém do trabalho em si. As perspetivas de carreira representam uma causa da satisfação, na medida em que retratam os níveis salariais, o estatuto e o prestígio que é dado ao indivíduo. Também as caraterísticas da supervisão impactam a satisfação, devido à orientação do supervisor para as relações interpessoais e ao estilo de liderança participativo (Cunha, et al. 2007). Os colegas de trabalho são um determinante da satisfação, no sentido em que se existirem boas relações laborais é proporcionado um ambiente de trabalho agradável, bem como constituir relações de apoio e uma equipa coesa. Por último as condições de trabalho, não devem ser desmazeladas, no entanto, de um modo geral acredita-se que só interfiram na satisfação do individuo quando estão completamente degradadas (Herzberg, 1996).

Após identificadas as principais causas da satisfação no trabalho, vejamos as consequências e respostas à insatisfação. Conforme surgem Turnley e Feldman (1999) as respostas individuais à insatisfação, traduzem-se em quatro opções comportamentais: (1) a saída (quando as pessoas saem da empresa definitivamente), (2) a voz (o indivíduo continua na empresa, mas manifesta o seu descontentamento e sugere a introdução de mudanças), (3) a lealdade (mantém-se na empresa sem "quebrar" a lealdade, porém o comportamento é fundamentalmente passivo) e (4) a negligência (o indivíduo fica na empresa, desinteressando-se pela organização e pelo trabalho). Karatepe et al. (2006) revelou que o nível baixo de satisfação no trabalho (insatisfação) leva a níveis altos de intenção de saída e/ou rotatividade (Lam et al., 2001). Pizam e Thornburg (2000) afirmam que quase 90% dos colaboradores se despedem quando estão insatisfeitos com o local de trabalho. Assim, considera-se que a (in)satisfação é um dos preditores da rotatividade (Staw, 1984), bem como do absentismo (Scott & Taylor, 1985). Yang (2010) sugere a importância dos gestores/supervisores monitorizarem os subordinados de muito perto, para detetar e agir de imediato a quaisquer sinais de insatisfação (como stress, frustração, etc.), para se possível, atenuar este problema. Podemos resumir os impactos da satisfação na Figura 1.

Figura 1: Síntese dos impactos da satisfação
Fonte: elaboração própria

## 2.4 INTENÇÃO DE SAÍDA

Burgess (1998) define rotatividade ou *turnover* como a rotação ou movimentação de trabalhadores: a) no mercado de trabalho; b) entre as empresas, lugares e ocupações e c) entre os estados de emprego e desemprego. De um modo geral a rotatividade refere-se à saída de um trabalhador da organização (Morrell et al., 2001). A rotatividade pode ser voluntária ou involuntária (Morrell et al., 2001; Cunha et al., 2007). Considera-se voluntária quando é vontade do colaborador sair da organização e involuntária nos casos em que a iniciativa é da parte da empresa.

É fundamental tentar compreender quais são os motivos que levam os colaboradores a sair de uma organização por iniciativa própria. A investigação das variáveis que antecedem a intenção de saída concede às empresas a possibilidade de delinear ações que tenham como objetivo reter talentos importantes, que lhe permitem alcançar vantagem competitiva. A maioria dos modelos tradicionais de rotatividade, incluem duas variáveis principais que predizem a intenção de sair, que são as atitudes do trabalho (e as respetivas causas), como a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional e a facilidade de movimento, refletida nas alternativas percebidas de trabalho e no ato de procura de emprego (March & Simon, 1958; Hom & Griffeth, 1995; Mobley, 1977). Um dos modelos mais conhecidos é o de Mobley (1977), que apurou a ligação entre a satisfação no trabalho e a eventual rotatividade voluntária, esclarecendo este mecanismo psicológico. Explicado de um modo geral, este processo inicia quando as pessoas avaliam o seu trabalho e obtêm como resultado a insatisfação em relação a este. Consequentemente pensam em sair da organização, razão que as leva a procurar outras alternativas de emprego. De seguida, comparam as novas opções com o seu trabalho atual e no caso de qualquer uma dessas alternativas ser julgada melhor do que a situação corrente, muito provavelmente tomam a decisão de sair. Portanto, este processo refere-se à disposição consciente e deliberada de deixar a organização, gerando assim a rotatividade voluntária. Mais tarde, Mobley, Griffeth, Hand e Meglino (1979) propuseram uma expansão do modelo, pois identificaram um número muito grande de variáveis de trabalho, organização, emprego e pessoa potencialmente relevantes para o processo de rotatividade. Neste âmbito, baseado no mercado de trabalho e na área psicológica, Morrell et al. (2001) identifica uma lista de antecedentes da rotatividade. Há antecedentes relacionados com o Mercado (oferta e a procura de recursos humanos, o desemprego e emprego, as oportunidades no mercado de trabalho, nível salarial no mercado de trabalho, e o custo dos empregos) e com factores psicológicos, ou perceções e atitudes relacionadas ao trabalho (satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho, carreiras, stress ocupacional, clima organizacional, caraterísticas das funções e estilo de liderança). Como podemos observar, os antecedentes de turnover referentes ao mercado apresentados, são variáveis externas aos indivíduos. Por exemplo quando há melhores oportunidades no mercado de trabalho, a tendência que prevalece é a intenção de procurar outras alternativas de trabalho. Por outro lado, a dimensão psicológica está associada às perceções e atitudes relacionadas com o trabalho. Imaginemos, quando o indivíduo perceciona que a empresa tem baixas oportunidades de progresso na carreira; sente-se inadaptado ao tipo de supervisão; gera o sentimento de insatisfação, são tudo fatores, que provavelmente o que podem impulsionar para sair da organização. É por isso muito importante que as empresas conheçam e compreendam as causas da rotatividade, para que consigam adotar e adaptar estratégias que lhes permitam, por um lado, reter as pessoas, e por outro minimizar os efeitos prejudiciais causados por esta (Flint et al., 2013).

A elevada rotatividade é indesejável para a organização, uma vez que envolve custos significativos, tanto a nível de custos tangíveis (recrutamento, seleção, integração, formação e desenvolvimento, benefícios, saída, etc.) como intangíveis (perda de know-how, quebra no fluxo de trabalho, etc.) (Koys, Mitchell et al., 2001; Holtom et al., 2005; Flint et al., 2013). Como podemos analisar, para além do turnover ser dispendioso, torna-se num obstáculo à manutenção de talentos e ainda prejudica o desempenho da empresa (Hinkin & Tracey, 2000; Glebbeek & Bax, 2004). Devido às consequências do turnover apresentadas, pode-se considerar que a retenção dos funcionários é, de facto, relevante para o sucesso organizacional.

Mitchell et al. (2001) são uns dos vários autores que argumentam que a integração no trabalho (através das táticas de socialização) representa um conjunto de forças que influenciam a retenção dos colaboradores. No entanto, estes autores destacam-se, neste contexto, pois descreveram as três dimensões de integração no trabalho que consideram essenciais para que se suceda a retenção, que designaram por ligações, adaptação e sacrifício. As ligações estão relacionadas com o grau em que os indivíduos têm vínculos/conexões com outras pessoas e/ou atividades. Quanto maior o número dessas ligações, menor a probabilidade de os indivíduos tomarem a decisão de sair. A segunda dimensão diz respeito ao grau em que os indivíduos percecionam a sua adaptação ao ambiente e à organização. Quanto melhor for a adaptação, maior será a probabilidade do indivíduo se sentir ligado à organização e, pelo contrário, menor a vontade de querer desistir. Por fim, o sacrifício refere-se aos benefícios materiais e/ou psicológicos que seriam perdidos ao desistir. Quanto maiores os sacrifícios associados à saída, menor a probabilidade, dos indivíduos quererem perder esses benefícios ao saírem. Estas três componentes associadas à organização e à comunidade de um indivíduo, criam uma matriz que sugere seis dimensões: ligação-organização; ligação-comunidade, adaptação-organização; adaptação-comunidade; sacrifício-organização e sacrifício-comunidade). Os autores propõem que, essas dimensões juntas, mostram e explicam a significativa influência da integração no turnover, além da satisfação no trabalho, compromisso organizacional, alternativas de trabalho e a procura de emprego. Concluindo Mitchell et al. (2001) defendem que, dadas as alternativas, as pessoas ficam se estiverem satisfeitas com o seu trabalho e comprometidas com a organização e, pelo contrário, saem se não estiverem.

Também as perceções de justiça, o suporte organizacional e a confiança organizacional são variáveis que estão relacionadas com a intenção de saída. Farooq e Farooq (2014) demonstraram que os colaboradores são sensíveis a questões relativas à justiça no contexto de trabalho e verificaram que a confiança organizacional intercede na relação entre de justiça e a rotatividade. Assim a perceção de justiça e do suporte organizacional aumentam a confiança do indivíduo na organização, diminuindo a sua intenção de saída. Outro aspeto que afeta essa intenção é perceção de suporte organizacional (Diógenes et al., 2016), quanto maior o apoio que os indivíduos sentirem, menor a hipótese de saírem. Em síntese, a literatura indica que a perceção de suporte organizacional e a confiança organizacional podem predizer a intenção de rotatividade, sendo possível que a confiança, por sua vez, desempenha um papel conciliador na relação.

## 3. METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se a estruturação do estudo empírico conduzido. Começa-se por identificar os objetivos e hipóteses do estudo. De seguida, carateriza-se a metodologia de recolha dos dados e, finalmente, apresentam-se os instrumentos de medida. Utilizados.

### 3.1 OBJETIVOS E HIPÓTESES

A temática deste estudo foi escolhida pelo facto de a empresa em estudo apresentar elevada rotatividade. Do ponto de vista da organização, é fundamental compreender se as práticas de socialização que estão a ser aplicadas aquando a entrada do colaborador na empresa são as mais adequadas e eficazes ou se estão a contribuir para a rotatividade. Isto é, se as táticas de socialização levam efetivamente os novos colaboradores a sentirem-se integrados, mais comprometidos e envolvidos com a empresa, contribuindo para o aumento da sua motivação e satisfação em contexto laboral. De seguida, pela ótica do colaborador, deve-se compreender o que realmente o motiva (fatores) e se de facto estão motivados e satisfeitos. Por fim, em que medida a satisfação laboral está relacionada com a intenção de saída. Desta forma poderemos identificar os fatores que a empresa deve apostar estrategicamente para reter os seus colaboradores e, assim, evitar a sua saída.

Resumidamente, este estudo tem como objetivo verificar se, conforme atesta muita da literatura já abordada (Bauer & Green, 1994; Ashforth & Saks, 1996; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Allen, 2006; Saks et al., 2007), as PGRH, neste caso concreto, a socialização organizacional, influenciam a satisfação dos colaboradores e a sua consequente intenção de saída. Pretende-se assim confirmar o papel estratégico da Gestão de Recursos Humanos, que tem como principal objetivo aumentar/melhorar a satisfação e motivação dos colaboradores, que se irá traduzir numa maior retenção destes.

Neste estudo foram utilizadas como variáveis as “práticas de socialização”, a “satisfação dos colaboradores”, a “motivação” e a “intenção de saída”. Pretende-se avaliar as associações entre estas variáveis, tal como são operacionalizadas no questionário.

Neste sentido, foram postuladas as 4 hipóteses deste estudo:

Hipótese 1: As práticas de socialização organizacional estão positivamente associadas à satisfação dos colaboradores.

Hipótese 2: A Motivação está positivamente associada à satisfação no trabalho.

Hipótese 3: A Motivação está negativamente associada à intenção de saída.

Hipótese 4: A satisfação no trabalho está negativamente associada à intenção de saída.

Estas hipóteses resultam das relações entre as estas variáveis identificadas na revisão da literatura, que levam a propor que, na organização em estudo, se comportarão de forma semelhante ao já verificado previamente em outros contextos.

## 3.2 METODOLOGIA DE RECOLHA DE DADOS

A amostra em estudo foi obtida a partir de uma população de colaboradores da empresa cuja entrada na empresa ocorreu há menos de 2 anos. Primeiramente, foram solicitadas (pessoalmente) as devidas autorizações para aplicação do questionário e posteriormente (via email), para a dispensa dos colaboradores para o respetivo preenchimento. Convocaram-se 255 colaboradores, entre setembro e outubro de 2018, dos quais apenas compareceram 127, sendo a taxa de resposta aproximadamente 50%.

Os questionários (em forma de papel) foram distribuídos e recolhidos presencialmente, quer em grupo, quer individualmente, nas instalações da empresa. A sua aplicação foi precedida de uma explicação dos objetivos, do conteúdo, bem como dos esclarecimentos sobre a confidencialidade dos dados. Ainda assim, observou-se alguma falta de compreensão no grupo dois.

## 3.3 INSTRUMENTOS DE MEDIDA

Para avaliar as variáveis anteriormente designadas foi administrado o questionário "a influência das práticas de gestão de recursos humanos, na motivação e satisfação dos colaboradores e intenção de saída". Este questionário é composto por quatro grupos, nomeadamente: dados demográficos, práticas de socialização, motivação, satisfação no trabalho e por fim intenção de saída, totalizando 100 questões. A primeira parte do questionário é constituída pelos dados demográficos, que se centram nas seguintes variáveis: género, idade, categoria profissional, tempo que está na empresa e habilitações literárias. A segunda parte, destina-se a medir as práticas de socialização de acordo com Jones (1986). É um instrumento de autoavaliação com 30 itens, composto por 6 grupos de táticas de socialização, designadamente e por ordem: coletivas vs. individuais, formais vs. informais, investidura vs. desinvestidura, sequenciais vs. aleatórias, seriais vs. disjuntivas e fixas vs. variáveis. Cada grupo de tática tem 5 itens. Os indivíduos devem responder a estas questões de acordo com a sua experiência de socialização, aquando da entrada na organização e para isso, utilizam uma escala de Likert de 6 pontos que varia de (1) "discordo totalmente" a (6) "concordo totalmente". A terceira parte do questionário refere-se à motivação (intrínseca e extrínseca) em contexto laboral. O instrumento de medida original é o Work Values Questionnare (Furnham et al., 2005). Solicita-se aos participantes que respondam numa escala de Likert de 6 pontos (1 – "de importância nula" a 6 - "de extrema importância"), o quão importante, cada fator de motivação é para si, independentemente do contexto laboral em que se encontram. Este grupo é constituído por 37 itens, que por sua vez se encontram divididos em 4 conjuntos de fatores motivacionais que são: (1) as relações em contexto de trabalho, (2) a influência e o progresso, (3) o financeiro e as condições de trabalho e (4) a autonomia e o uso de competências. A quarta parte do questionário refere-se à satisfação, incluindo uma escala de satisfação afetiva com 5 itens, baseada na escala "Job Satisfaction Scale" de Brayfield e Rothe (1951) e uma escala de satisfação cognitiva, com 20 itens, baseada no "Minnesota Satisfaction Questionnaire" de Weiss et al., (1967), ambas utilizadas por Veludo (2011). De referir que a escala da satisfação cognitiva se divide em duas sub-escalas: satisfação intrínseca (9 itens) e satisfação extrínseca (11 itens). Os sujeitos utilizam para as respostas uma escala de Likert de 6 pontos, sendo (1) "discordo totalmente" e (6) "concordo totalmente.

A intenção de saída enquadra-se na quarta parte deste questionário, referente à satisfação no trabalho, sendo composta por 3 itens, de acordo com o original Peters et al., (1981). Tal como anteriormente, os participantes utilizam uma escala de Likert de 6 pontos que varia de (1) "discordo totalmente" a (6) "concordo totalmente", para indicar se pretendem ou não sair da organização brevemente.

# 4. RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados do questionário aplicado e discutido o seu significado e implicações para a empresa.

## 4.1 AMOSTRA

A amostra total inclui 127 inquiridos, sendo 85 (67%) do género masculino e 42 (33%) do género feminino. No que respeita à idade, que oscila entre os 18 e mais de 56 anos, segundo os dados recolhidos, 50 (39%) indivíduos tinham idade compreendida entre 18 a 25 anos, sendo este o intervalo que se destacou. Relativamente à categoria, observa-se que 115 (91%) são operadores e 12 (9%) são técnicos, não se

registando nenhum inquirido com a categoria de chefe de equipa. O tempo médio na organização até o preenchimento do questionário é de 9 meses. Quanto às habilitações literárias, verifica-se que a maioria dos trabalhadores têm o 12º ano (73, correspondendo a 58%), seguindo-se o 9º ano com 36 inquiridos (28%), 12 (9%) são licenciados, 3 (2%) têm mestrado. Como minoria há 1 (1%) do 4º ano, 1 (1%) do 6º ano e 1 (1%) do bacharelato.

## 4.2 CONFIABILIDADE DOS INSTRUMENTOS DE MEDIÇÃO

Primeiramente, é necessário garantir a fiabilidade das escalas utilizadas no estudo, como tal, iremos medir a consistência interna através do Alfa de Cronbach (Maroco & Garcia-Marques, 2006). A classificação da fiabilidade será feita de acordo com a tabela de variância e aceitabilidade do Alfa de Cronbach proposta por DeVellis (2012): $0.9 \leq \alpha$ - Excelente; $0.8 \leq \alpha < 0.9$ - Bom; $0.7 \leq \alpha < 0.8$ - Aceitável; $0.6 \leq \alpha < 0.7$ - Questionável; $0.5 \leq \alpha < 0.6$ - Fraco; $\alpha < 0.5$ - Inaceitável.

Vejamos os resultados da fiabilidade relativamente às escalas do grupo de PGRH de Socialização. O grupo das táticas coletivas vs. individuais ("SOC 1") demonstra que ao excluir o item 4, a escala é considerada como questionável. Seguidamente, como podemos observar pelo valor do Alfa de Cronbach, as escalas das táticas formais vs. informais ("SOC 2") e das seriais vs. disjuntivas ("SOC 5") são classificadas como inaceitáveis e devido à falta de fiabilidade dos dados não serão consideradas. No caso das escalas das táticas de investidura vs. desinvestidura ("SOC 3") e das fixas vs. variáveis ("SOC 6") passam a ser "fracas", quando excluídos os itens 15 e o 19, respetivamente, no entanto, serão consideradas. Por fim, a escala das táticas sequenciais vs. aleatórias ("SOC 4") é aceitável, excluindo o item 19.

Quando à fiabilidade das escalas do grupo da motivação, verificámos primeiro as que dizem respeito ao tipo de motivação: intrínseca ("MOTM") e extrínseca ("MOTH"). Seguidamente, analisamos as escalas dos grupos de fatores de motivação: relações em contexto laboral ("MOTR"), influência e progresso ("MOTP"), financeira e condições de trabalho ("MOTF") e autonomia e uso de competências ("MOTA"). As escalas "MOTM" e "MOTH" apresentam um Alfa de Cronbach superior a 0,8, o que significa que ambas têm boa consistência.

Os resultados da fiabilidade das escalas dos grupos de fatores de motivação, expressos na tabela abaixo, comprovam a sua consistência, uma vez que o Alfa de Cronbach é classificado como "bom" para as escalas de "MOTR", "MOTP" e "MOTF" e como "questionável" para a escala de "MOTA".

No que respeita às escalas do grupo de Satisfação, os resultados do teste de fiabilidade demonstraram que as escalas da satisfação intrínseca (SI) e extrínseca (SE) consideram-se boas, sendo o Alfa de Cronbach superior a 0,8. A escala de satisfação afetiva (SA) é inaceitável, pelo que não utilizaremos esta variável.
A escala de Intenção de Saída apresentou consistência excelente (0,989).

## 4.3 TESTE DAS HIPÓTESES

Apresentam-se agora os resultados da hipótese (1): "as práticas de socialização estão positivamente associadas à satisfação dos colaboradores".

Tabela 3: Correlações entre práticas de socialização e satisfação

| | **Colectivas vs Individuais** | **Investidura vs Desinvestidura** | **Sequenciais vs Aleatórias** | **Fixas vs Variáveis** |
|---|---|---|---|---|
| **Satisfação Intrínseca** | ,408** | ,528** | ,657** | ,528** |
| **Satisfação Extrínseca** | ,418** | ,540** | ,593** | ,392** |

No estudo das correlações entre a socialização e a satisfação no trabalho, verifica-se que todas as táticas institucionalizadas (coletivas, investidura, sequenciais e fixas) apresentam correlações positivas, fortes e estatisticamente significativas com as dimensões de satisfação intrínseca e extrínseca.

Para a hipótese (2): "a motivação está positivamente associada à satisfação no trabalho", foram correlacionadas estas variáveis e obtivemos a seguinte informação.

Tabela 4: Correlações entre motivação e satisfação

| | Motivação Intrínseca | Motivação Extrínseca | Relações Laborais | Influência e Progresso | Financeiro e condições laborais | Autonomia e Competências |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Satisfação Intrínseca** | ,320** | ,211* | ,251** | ,338** | ,179* | ,245** |
| **Satisfação Extrínseca** | ,169 | ,133 | ,155 | ,204* | ,089 | ,109 |

A motivação intrínseca encontra-se correlacionada positivamente e com significância estatística com a satisfação intrínseca. Por outro lado, a motivação extrínseca está correlacionada de um modo positivo e com significância estatística com a satisfação intrínseca. Relativamente aos fatores motivacionais que dizem respeito às relações em contexto laboral, confirma-se que a correlação é positiva e com significância estatística, com a satisfação intrínseca. Quanto ao fator motivacional de influência e progresso, verifica-se que está correlacionado positivamente com a satisfação intrínseca e com a satisfação extrínseca. O grupo de motivação que diz respeito aos fatores financeiros e às condições de trabalho, apresenta-se correlacionado com a satisfação intrínseca. Por último, os fatores de motivação relacionados com a autonomia e o uso de competências, encontram-se correlacionados positivamente com a satisfação intrínseca.

Para a hipótese 3: "a motivação está negativamente associada à intenção de saída", os resultados apresentados demonstram que não existem correlações com níveis de significância entre as dimensões da motivação e a intenção de saída. Assim, esta hipótese será rejeitada.

Tabela 5: Correlações entre motivação e intenção de saída

| | Motivação Intrínseca | Motivação Extrínseca | Relações Laborais | Influência e Progresso | Financeiro e condições laborais | Autonomia e Competências |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Intenção de saída** | -,068 | ,043 | -,047 | -,040 | ,040 | -,011 |

Relativamente à última hipótese (4): "a satisfação no trabalho está negativamente associada à intenção de saída", os resultados comprovam que a intenção de saída se encontra correlacionada negativamente com a satisfação intrínseca e com a satisfação extrínseca.

Tabela 6: Correlações entre satisfação e intenção de saída

| | Satisfação Intrínseca | Satisfação Extrínseca |
|---|---|---|
| **Intenção de saída** | -,344** | -,274** |

Vejamos agora os resultados da correlação entre as variáveis demográficas com as práticas de socialização organizacional, motivação, satisfação e intenção de saída.

Como podemos observar, não há correlações com níveis de significância estatisticamente relevantes entre o género e as outras dimensões. Por outro lado, a idade está negativamente correlacionada com a intenção de saída. Ou seja, os colaboradores mais velhos apresentam menor intenção de saída.

Quanto à categoria profissional, os resultados demonstram a correlação positiva com as táticas de socialização fixas e correlação negativa com a motivação relacionada à autonomia e ao uso de competências.

A antiguidade encontra-se correlacionada positivamente e com significância estatística com a toda a motivação intrínseca e extrínseca, bem como com os fatores motivacionais relacionados com as relações em contexto laboral, a influência e progresso, as condições de trabalho e financeiras e com a autonomia e o uso de competências. Possivelmente, isto acontece porque os colaboradores menos motivados vão saindo da empresa, havendo maior retenção dos que se sentem mais motivados.

Por último os resultados indicam que as habilitações literárias estão correlacionadas negativamente, com nível de significância, com as táticas de socialização individuais, aleatórias e com as variáveis.

Tabela 7: Correlações com variáveis demográficas

| | Género | Idade | Categoria | Antiguidade | Habilitações |
|---|---|---|---|---|---|
| **Práticas Colectivas vs Individuais** | ,092 | -,085 | ,106 | ,016 | -,183* |
| **Práticas Investidura vs Desinvestidura** | -,163 | -,026 | -,025 | ,010 | ,028 |
| **Práticas Sequenciais vs Aleatórias** | -,136 | ,056 | ,172 | -,019 | -,202* |
| **Práticas Fixas vs Variáveis** | -,023 | -,011 | ,211* | ,086 | -,343** |
| **Motivação Intrínseca** | -,133 | -,013 | -,107 | ,332** | ,033 |
| **Motivação Extrínseca** | -,099 | -,034 | ,026 | ,276** | ,029 |
| **Motivação Relações Laborais** | -,124 | -,062 | -,017 | ,273** | ,004 |
| **Motivação Influência e Progresso** | -,082 | ,040 | -,077 | ,316** | -,001 |
| **Motivação Financeira e Condições** | -,092 | ,006 | ,047 | ,250** | ,031 |
| **Motivação Autonomia e Competências** | -,169 | -,106 | -,208* | ,341** | ,134 |
| **Satisfação Intrínseca** | -,129 | ,103 | ,114 | ,135 | -,160 |
| **Satisfação Extrínseca** | -,148 | ,047 | ,067 | -,012 | -,029 |
| **Intenção de Saída** | ,091 | -,214* | ,002 | -,002 | ,080 |

## 4.4 DISCUSSÃO

A partir da análise dos dados do presente estudo, surge como evidente a existência de uma relação entre as práticas de socialização organizacional, mais especificamente, as táticas coletivas, de investidura, sequenciais e fixas e a satisfação intrínseca e extrínseca, validando a hipótese 1. Isto significa que a satisfação dos indivíduos encontra-se relacionada com as táticas de socialização: a) que possibilitam a aprendizagem comum (coletivas); b) que permitam que os colaboradores sejam apoiados pelos colegas (investidura), facilitando assim a sua entrada na organização; c) que funcionam sob uma sequência lógica, a qual é transmitida com clareza ao indivíduo (sequenciais); e d) por último, aquelas que seguem uma sequência lógica de etapas, com prazos previamente definidos, para que o colaborador tenha conhecimento do processo a seguir (fixas) (Jones, 1986).

Desta forma, e de acordo com Jones (1986), verificamos que as táticas coletivas, sequenciais, fixas e de investidura enquadram-se no grupo das táticas institucionalizadas. Esta forma de socialização permite que o recém-admitido se adapte bem à organização (Van Maanen & Schein, 1979; Jones, 1986; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Sacks et al., 2007), dado que representa um programa de desenvolvimento formalizado e organizado para este poder seguir sem dificuldades. Ser-lhe-ão transmitidas todas as informações sobre a empresa, a tarefa, o cronograma, o seu progresso futuro, etc. Para além disto, o indivíduo aceita passivamente o status quo e os requisitos de função/tarefa (Van Maanen & Schein, 1979; Jones 1986). Segundo vários autores (Cooper-Thomas & Anderson, 2004; Saks et al., 2007; Ashforth et al., 2007), a boa adaptação organizacional conduz à satisfação dos indivíduos. Portanto conclui-se que este tipo

de táticas de socialização que a empresa aplica para a adaptação dos novos colaboradores surte efeito positivo na sua satisfação.
No que respeita à motivação, os resultados deste estudo evidenciam uma relação positiva da motivação intrínseca e extrínseca, com a satisfação intrínseca. Da mesma forma, todos os grupos de fatores motivacionais (relações em contexto laboral, influência e progresso, financeiros e condições de trabalho e autonomia e uso de competência), apresentam correlação com a satisfação intrínseca. Apenas o grupo de fatores motivacionais relativo à influência e progresso, tem relação com a satisfação extrínseca. Em suma, os resultados evidenciam que a motivação está positivamente relacionada com a satisfação intrínseca. Isto significa que a motivação dos colaboradores provém fundamentalmente de fatores intrínsecos e não de fatores extrínsecos, relacionados ao contexto de trabalho ou organizacional. Para além disto, esta correlação com a satisfação intrínseca revela que os indivíduos motivados intrinsecamente mostram que a sua satisfação em contexto laboral é intrínseca, ou seja, gostam do trabalho/tarefa em si – prazer intrínseco (Ryan & Connel, 1989). Estes resultados estão em consonância com o que defende Deci (1971): as pessoas intrinsecamente motivadas esforçam-se para obter recompensas que satisfaçam as suas necessidades intrínsecas. O autor argumenta ainda que as organizações devem estimular este tipo de motivação. Com isto, podemos afirmar que a hipótese 2: a motivação está positivamente associada à satisfação no trabalho, foi parcialmente comprovada.

Relativamente à hipótese 3: "a motivação está negativamente associada à intenção de saída", uma vez que os resultados deste estudo não apresentaram qualquer correlação entre as variáveis, a hipótese foi rejeitada.
Ao nível da satisfação no trabalho, os dados evidenciam que existe uma relação negativa entre a satisfação intrínseca e extrínseca com a intenção de saída. O que significa que quanto maior é a satisfação intrínseca e extrínseca, menor é a intenção de saída dos colaboradores. Desta forma, podemos confirmar a veracidade da hipótese 4: "a satisfação no trabalho está negativamente associada à intenção de saída".

Estas conclusões são fundamentais para que a empresa compreenda onde pode apostar, para conseguir reter os seus colaboradores. Neste caso, a empresa deve investir na satisfação, intrínseca e extrínseca, porque tal como os resultados indicam, se esses fatores se verificarem, os indivíduos não manifestam intenção de sair da empresa. Portanto, a organização deve incidir nos fatores que antecedem a rotatividade e que estão ligados à satisfação, como menciona Morrell et al., (2001). Por exemplo, para a satisfação intrínseca o foco pode ser colocado nas carreiras, nas caraterísticas das funções, no envolvimento no trabalho (Morrell et al., 2001). Por outro lado, para a satisfação extrínseca, pode reforçar, por exemplo, as relações com as chefias, os estilos de liderança (Morrell et al., 2001).

Relativamente aos dados demográficos, nomeadamente, entre a idade e a intenção de saída, constatou-se, segundo os resultados obtidos neste estudo, que quanto maior for a idade dos indivíduos, menor é a sua intenção de saída da organização. Ou seja, os colaboradores com mais idade tendem a permanecer na organização. Provavelmente, esta relação significa que, quem tem intenção de saída vai abandonando a empresa ao longo do tempo e, por outro lado, envelhecendo nela os colaboradores que não querem sair. Parece haver consistência com os resultados que apontam, ainda, que a antiguidade do indivíduo na empresa está positivamente associada à motivação. Isto é, quanto mais tempo o indivíduo está na empresa, mais motivado se sente. Possivelmente, isto não significa que os trabalhadores vão ficando mais motivados com o tempo, mas sim, que os menos motivados foram saindo da organização com o tempo. Quanto à categoria, averiguou-se que a categoria de operadores está positivamente relacionada com as táticas de socialização fixas (sequenciais e cronologicamente definidas) e negativamente associada aos fatores motivacionais relativos à autonomia e uso de competências. Portanto, desta análise, entende-se que os operadores são os que têm tido na sua socialização um apoio mais sequencial e com supervisão. Os resultados deste estudo mostram que quantas maiores as habilitações do indivíduo, mais individuais, aleatórias e variáveis são as práticas de socialização. De acordo com Jones (1986), estas enquadram-se nas táticas individualizadas, visto que o indivíduo tem a oportunidade de ser criativo e autónomo, podendo assim criar os seus próprios métodos de trabalho, estando assim estas táticas associadas as orientações de função inovadoras. Logo, a socialização é diferenciada conforme as habilitações. Dado que se parece verificar uma correlação entre a motivação intrínseca e a retenção (medida pela antiguidade), também faria sentido que a organização procurasse avaliar essa motivação nos candidatos durante o processo de recrutamento e seleção. Assim poderia filtrar melhor os candidatos e contratar apenas aqueles que, posteriormente, teriam maior tendência em permanecer na organização.

Uma das limitações deste estudo foi a indisponibilidade dos colaboradores para o preenchimento do questionário, que não nos possibilitou a obtenção de mais dados. Outras limitações ao estudo foram as baixas habilitações literárias, juntamente com a diversidade de idiomas dos colaboradores, que dificultaram a

compreensão das questões, principalmente do grupo 1 do questionário, mesmo com apoio. Julgamos que esse tenha sido um dos motivos que levou à baixa fiabilidade de três escalas e algumas questões desse grupo. Consequentemente, isso não nos permitiu o estudo de mais correlações entre as variáveis propostas.

## 5. CONCLUSÃO

O presente estudo permitiu analisar a relação existente entre as práticas de socialização organizacional, a motivação dos colaboradores e a sua satisfação e consequente intenção de saída.

Como se pôde verificar pela revisão da literatura, as táticas de socialização dos recém-admitidos têm um impacto significativo tanto nos colaboradores (na sua satisfação), como na organização (pela consequente rotatividade dos colaboradores). Como tal, torna-se cada vez mais importante compreender estas e outras práticas, de modo a serem corretamente adequadas à organização e aplicadas da melhor forma, para assim conseguir obter os melhores resultados. Um dos maiores desafios que se coloca numa empresa é a sua capacidade de encontrar e reter o potencial humano, que constitui uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Além disso, se a organização apostar fortemente no fator humano trará resultados organizacionais excecionais. Para isso, é de extrema importância que aplique práticas capazes de potenciar a satisfação e a motivação dos seus colaboradores. Desta forma, acredita-se que consiga ajudar a ultrapassar as dificuldades do complexo empresarial, bem como ganhar a desejada vantagem competitiva.

Neste sentido, e contextualizando este estudo, o interesse foi investigar a relação entre as práticas de socialização que estavam a ser aplicadas na empresa e a satisfação dos seus colaboradores. Os resultados indicaram que esta relação se confirma e que os seus colaboradores apresentam maior satisfação quando são alvo de táticas de socialização coletivas, de investidura, sequenciais e fixas, que se enquadram no grupo de táticas institucionalizadas.

Com este estudo foi possível compreender que a motivação dos colaboradores da empresa está positivamente associada à satisfação intrínseca. Isto significa que o colaborador é motivado por fatores ou necessidades internas, não estando relacionadas com o contexto laboral. Conforme se encontra na revisão da literatura, este é o tipo de motivação que a organização deve estimular.

Outro dos nossos interesses deste estudo foi o de analisar se a motivação e a satisfação estavam negativamente associadas à intenção de saída dos colaboradores. Os dados apenas permitiram confirmar que a satisfação estava negativamente associada à intenção de saída.

Por fim, os resultados mais interessantes vindos dos fatores demográficos são aqueles que demostraram que os colaboradores da empresa com mais idade tendem a permanecer na organização e aqueles com mais antiguidade sentem-se mais motivados tanto a nível intrínseco como extrínseco.

## REFERÊNCIAS


Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 2; pp. 267-299). New York: Academic Press.

Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.

Allen, D. G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?. *Journal of Management*, 32(2):237-256.

Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 231-292.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th Edition), Kogan Page Limited, London.

Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *The Academy of Management Journal*, 39(1), 149–178.

Ashforth, B. E., Saks, A. M., & Lee R. T. (1997). On the dimensionality of Jones' (1986) measures of organizational socialization tactics. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(4): 200 – 214.

Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70: 447–462.

Barney, J. B. (1991). Firm sources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.

Baron, R. A. (1991). Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research. *Motivation and Emotion*, 15, 1-8.

Batistič, S. (2018). Looking beyond - socialization tactics: The role of human resource systems in the socialization process. *Human Resource Management Review*, 28(2), 220–233.
Bauer, T. N., & Green, S. G. (1994). Effects of newcomer involvement on work-related activities: A longitudinal study of socialization. *Journal of Applied Psychology*, 79(2): 211 – 223.
Becker, H. S. (1964). Personal change in adult life. *Sociometry*, 27(1):40-53.
Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinlan-Mills. D., & Walton, R. (1984). *Managing human assets: The grounbreaking Harvard Business School Program*. New York: Free Press.
Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on Human Resource Management and Performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3): 67–94.
Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategy and human resource management: Where have we come from and where should we be going?. *International Journal of Management Reviews*, 2, 183-203.
Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Basingstoke: Palgrave McMillan.
Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press.
Brannick, M. T., & Levine, E. (2002). *Job Analysis: Methods, research and applications for human resource management in the new millennium*. Thousand Oaks, CA: Sage.
Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311
Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118.
Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26(3), 405-434.
Brett, J. M., Feldman, D. C., & Weingart, L. R. (1990). Feedback-seeking behavior of new hires and job changers. *Journal of Management*, 16: 737-749.
Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and Around Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
Burgess, S. (1998). Analyzing firms, jobs, and turnover. *Monthly Labor Review*, 121(7), 55-57.
Cable, D. M., & Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 929–47.
Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person–organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1): 1–23.
Calheiros, A. (2019). *Manual de apoio: Recrutamento & Seleção*. Coimbra.
Chapman, D. S., & Zweig, D. I. (2005). Developing a nomological network for interview structure: Antecedents and consequences of the structured selection interview. *Personnel Psychology*, 58: 673–702.
Cole, G. A. (2002). *Personnel and Human Resource Management* (5th edition). London.
Collins, C. J., & Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel Psychology*, 57(3), 685-717.
Cooper-Thomas, H. D., van Vianen, A., & Anderson, N. (2004). Changes in person–organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P–O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 52–78.
Correia, A. G. (2005). As práticas de recrutamento e selecção em Portugal. Working Paper in Management. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial. Universidade de Aveiro, Aveiro.
Cranny, C. J., Smith, P. C. & Stone, E. (1992). *Job Satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington Books.
Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª Edição). Lisboa: RH Editora.
Daft, R. L. (2003). *Management* (6th ed.). Thomson Learning.
Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.
Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. In V. H. Vroom & E. L. Deci (Eds.) (1992), *Management and motivation* (pp. 267-280). London: Peguin.
DeVellis, R. F. (2012). *Scale development: Theory and applications*. Los Angeles: Sage.
Dineen, B. R., & Noe, R. A. (2009). Effects of Customization on Application Decisions and Applicant Pool Characteristics in a Web-Based Recruitment Context. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 224-234.
Diógenes, L. C., Paschoal, T., Neiva, E. R., & Meneses, P. P. M. (2016). Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público. *Revista Serviço Público*, 67(2), 147-172.
Dunnette, M. D., Richard D. A., & Paul A. B. (1973). Why do they leave? *Personnel*, 50, 25-39.
Farooq, M., & Farooq, O. (2014). Organizational justice, employee turnover, and trust in the workplace: A study in South Asian telecommunication companies. *Global Business and Organizational Excellence*, 33(3), 56-62.
Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21: 433-452.
Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (vol. 4, pp. 101–145). Greenwich, CT: JAI Press.
Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 21(Spec Issue): 185–202.
Flint, D., Haley, L. M., & McNally, J. J. (2013). Individual and organizational determinants of turnover intent. *Personnel Review*, 42(5), 552–572.
Fombrum, C., Tichy, N. & Devanna, M. (1984). *Strategic human resource management*. New York: John Wiley & Sons
Furnham, A. (1992). *Personality at work*. London: Routledge.

Furnham, A., Petrides, K. V., Tsaousis, I., Pappas, K., & Garrod, D. (2005). A Cross-Cultural Investigation Into the Relationships Between Personality Traits and Work Values. *The Journal of Psychology*, 139(1), 5–32.
George, J. M., & Jones, G. R. (1999). *Understanding and managing organizational behavior* (2nd ed.). Reading, MA: Addision-Wesley
George, J. M., & Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior*. (5th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
Glebbeek, A. C., & Bax, E. H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal*, 47(2), 277-286
Guest, D., & Peccei, R. (2001). Partnership at work: mutuality and the balance of advantage. *British Journal of Industrial Relations*, 39(2): 207-236.
Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24: 503–521.
Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to work*. New York: Wiley.
Herzberg. F. (1996). A teoria motivação-higiene. In C. A. Marques & M. P. Cunha (Eds.), *Comportamento organizacional e a gestão das empresas* (pp.43-65). Lisboa: Dom Quixote.
Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The cost of turnover: putting a price on the learning curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3),14-21.
Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44(3), 337–352.
Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
Houkes, I., Janssen, P. P. M., de Jonge, J., & Nijhuis, F. J. N. (2001). Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: A multi-sample analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 1-23.
Hughes, E. C. (1958). *Men and Their Work*. Glencoe, IL: Free Press.
Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635–672.
Ivancevich, J. M. (2007). *Human Resource Management - International Edition*. New York: McGraw-Hill.
Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2): 262-279.
Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 779-794.
Karatepe, O. M., Uludag, O., & Menevis, I. (2006). The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. *Tourism Management*, 27(2), 547–560.
Katzell, M. E. (1968). Expectations and dropouts in schools of nursing. *Journal of Applied Psychology*, 52: 154-157.
Koontz, H., & Weirich, H. (1988). *Management* (5th Ed). New York: McGraw-Hill.
Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101–114.
Lam, T., Zhang, H., & Baum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: The case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22(2), 157–165.
Legge, K. (1995a). HRM: Rhetoric, reality and hiden agendas. In J. Storey (Ed.) *Human Resource Management: A critical text* (pp.33-59). London: Routledge.
Legge, K. (1995b). *Human Resource Management: Rhetorics and realities*. London: Macmillan.
Leisink, P., & Steijn, B. (2008). Recruitment, attraction, and selection. *Motivation in public management: The call of public service*, 118-135.
Lieviens, F., & Chapman, D. S. (2010). Recruitment and selection. In A. Wilkinson, T. Redman, S. Snell & N. Bacon (Eds.) *Handbook of Human Resource Management* (pp.135-154). Sage.
Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1, 240-246.
Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29, 388-403.
Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
Locke, E. A. (1978). The ubiquity of the technique of goal setting in theories of and approaches to employee motivation. *Academy of Management Review*, 3, 594-601.
Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25: 226–251.
Luthans, F., & Davis, T. R. (1982). An idiographic approach to organizational behavior research: The use of single experimental designs and direct measures. *Academy of Management Review*, 7, 380, 391.
Luthans, F., & Kreitner, R. (1975). *Organizational behavior modification*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
Luthans, F., & Martinko, M. (1987). Behavioral approaches to organizations. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 35-60). Chichester: John Wiley & Sons.
Mackay, A. (2007). A Definition of Motivation. *Motivation, Ability and Confidence Building in People*, 19–27.
March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley
Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). *Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?*. Lisboa: Laboratório de Psicologia. Instituto Superior de Psicologia Aplicada
Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

Matosinhos, H. B. (2012). Práticas de Recrutamento e Seleção em Consultoria de Gestão de Recursos Humanos. (Master), Universidade do Porto, Porto.
McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
Merton, R. (1957). *Social theory and social structure*. Glencoe, IL: Free Press.
Miller, K. L., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29, 727-753.
Miner, J. B. (1992). *Industrial-organizational psychology*. New York: McGraw-Hill.
Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *The Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121.
Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
Mondy, R. W., & Mondy, J. B. (2014). *Human resource management* (13th Edition). Global Edition, Pearson education Limited, Courier/Kendallville, United State of America.
Morrell, K., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A. (2001). Unweaving leaving: The use of models in the management of employee turnover. *International Journal of Management Reviews*, 3, 219-244
Morrison, E. W. (1993a). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 173-183.
Morrison, E. W. (1993b). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36: 557-589.
Neves, A. L. (1998). *Motivação para o trabalho*. Lisboa: RH Editora.
Newell, S. (2005). Recruitment and selection. In S. Bach (Ed.). *Managing human resources: Personnel management in transition* (pp. 115–147). (4 ed.). Blackwell Publishing Ltd.
Organ, D. W., & Near, J. P. (1985). Cognition vs. affect measures of job satisfaction. *International Journal of Psychology*, 20, 241–253.
Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next?. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68–83.
Pânzaru, S. (2016). The role of human resource management in integration of staff in organizations. *Review of General Management*, 23: 58-64.
Parker, S. K., & Wall T. D. (2001). Work design: Learning from the past and mapping a new terrain. In N. Anderson, D. S. Ones, Sinangil, H. K. & Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology* (pp. 90-109). Thousand Oaks, CA: Sage.
Peters, L. H., Jackofsky, E. F., & Salter, J. R. (1981). Predicting turnover: A comparison of part-time and full-time employees. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 89–98.
Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
Pizam, A., & Thornburg, S. W. (2000). Absenteeism and voluntary turnover in central Florida hotels: A pilot study. *International Journal of Hospitality Management*, 19(2), 211–217.
Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL.: Irwin.
Porter, L. W. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press
Randall S. S. & Landra L. H. (1993). *Human Resource Management*, U.S.A. New York
Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational behaviour (12th ed)*. Upper Saddle River: New Jersey: Pearson Prentice Hall.
Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional* (9 ed.). São Paulo: Prentice Hall.
Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (4), 441-472.
Ross, I. C., & Zander, A. (1957). Need satisfaction and employee turnover. *Personnel Psychology*, 10: 327-338.
Rynes, S. L., & Cable, D. M. (2003). Recruitment research in the twenty-first century. In W. C. Borman D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, vol. 12. (pp. 55-76) Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 413–446.
Salgado, J. F., & Anderson, N. (2001). Cognitive and GMA testing in the European Community: Issues and evidence. *Human Performance*, 15, 75-96.
Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 20(1):18-32.
Scott, K. D., & Taylor, G. S. (1985). An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 28, 599-612.
Skinner, B. F. (1974). *About behaviorism*. New York: Knopf.
Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
Staw, B. M., & Barsade, S. G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38, 304-331.

Stone, R. J. (1998). *Human resource management Brisbane*. Australia: John Wiley and Sons.
Storey, J. (2007). What is human resource management?. In (ed), Storey, J., *Human Resource Management: A critical text* (pp. 3-9), London, Thompson Learning.
Taylor, F. W. (1991). *The principles of scientific management*. New York: Norton
Taylor, M. S., & Collins, J. C. (2000). Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (pp. 304-334). Oxford: Blackwell.
Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2014). *Human resource management* (8th ed.). Harlow, Essex, England: Pearson Education.
Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52, 895-921.
Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124-134.
Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Towards a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 1, pp. 209-264). Greenwich, CT.: JAI Press.
Van Maanen, J. (1976). Breaking in: socialization to work. In R. Dubin (Ed.), *Handbook of work, organization, and society* (pp. 67–130). Chicago: Rand McNally.
Veludo, C. (2011). *Fatores de stress no contexto de trabalho da marinha: efeitos das autoimagens e consequências para a satisfação laboral*. Jornadas do Mar: O reencontro com o mar no século XXI. ISEG, Universidade Técnica de Lisboa: Lisboa.
Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley
Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85(3): 373–385.
Wanous, J. P. (1980). *Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization of newcomers*. Reading, MA: Addison-Wesley.
Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: XXII)*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relational Center Work Adjustment Project.
Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2): 173–194.
Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for SHRM. *Journal of Management*, 18 (2): 295–320.
Yang, J. T. (2010). Antecedents and consequences of knowledge sharing in international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 42–52.

# FONTES DE INFORMAÇÃO DE RECRUTAMENTO, EMPLOYER BRANDING E ATRACTIVIDADE ORGANIZACIONAL

Ana Carolina Laranjeira Alves, analaranjeira0110@hotmail.com, Coimbra Business School | ISCAC, Instituto Politécnico de Coimbra
António Calheiros, acalheiros@iscac.pt, Coimbra Business School | ISCAC, Instituto Politécnico de Coimbra

**RESUMO**: O presente estudo pretende compreender quais os fatores que mais estão relacionados com a perceção da atratividade das organizações, focando-se em dois elementos distintos: o *Employer Branding*, resultante das decisões e ações das organizações, e as Fontes de Informação de Recrutamento utilizadas pelos candidatos na sua procura de emprego. Através da aplicação de um questionário a 182 pessoas, identificaram-se um conjunto de relações relevantes entre os conceitos em análise. Todos os componentes do Employer Branding estavam associados à Atratividade Organizacional. As notícias de imprensa (tanto negativas como positivas) estão correlacionadas com a Atratividade Organizacional, assim como o boca-a-boca negativo.

**PALAVRAS-CHAVE**: Fontes de Informação de Recrutamento, *Employer Branding*, Atratividade Organizacional.

**ABSTRACT**: The present study aims at understanding better two factors associated with Organizational Attractiveness: Employer Branding (resulting from decisions made by organizations) and Recruitment Information Sources used by candidates when looking for new jobs. Through the application of a questionnaire to 182 professionals, it was verified that all components of Employer Branding were correlated with Organizational Attractiveness. Concerning Recruitment Information Sources, only media (both positive and negative) and negative word of mouth were correlated with Organizational Attractiveness.

**KEYWORDS**: Recruitment Information Sources, Employer Branding, Organizational Atractiveness.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente estudo pretende compreender quais os fatores que mais estão relacionados com a perceção da atratividade das organizações, focando-se em dois elementos distintos: o *Employer Branding*, resultante das decisões e ações das organizações, e as Fontes de Informação de Recrutamento utilizadas pelos candidatos na sua procura de emprego.

Este trabalho começa por apresentar o enquadramento teórico dos conceitos analisados. A segunda parte é relativa ao estudo empírico, na qual serão apresentadas hipóteses e o questionário aplicado para as testar. Posteriormente, apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos, retirando-se as principais conclusões do estudo e as suas implicações para a gestão, não esquecendo de identificar as limitações do estudo e de lançar algumas ideias para estudos subsequentes.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1 FONTES DE INFORMAÇÃO DE RECRUTAMENTO

O recrutamento é o "processo de procura e atração de candidatos" (Ferreira, 2017). Assim, e no que concerne aos tipos de recrutamento, as organizações podem optar pelo interno ou pelo externo (Calheiros, 2019, p. 35; Cunha, Rego, Cunha et al. 2010, p. 200). O recrutamento interno é quando os membros internos são aproveitados para preencher os lugares dentro das organizações, ou seja, "por interesse da organização, ou por interesse deles, porque adquiriram competências que lhes permitem serem melhor aproveitados noutras posições mostram disponibilidade para se movimentarem" (Bártolo-Ribeiro, 2007). Assim, este tipo de recrutamento privilegia os seus próprios colaboradores, cujo processo promove o seu aperfeiçoamento "devido à possibilidade de mudança e de relacionamento com outros setores e pessoas, além de criar um sentimento de justiça pela oportunidade oferecida a colaboradores já comprometidos e fiéis aos objetivos organizacionais" (França, 2007: 31). Por outro lado, o recrutamento externo pauta-se pelo recrutamento a membros exteriores à organização, ou seja, que não têm qualquer vínculo com a mesma. Estes podem ser desempregados, indivíduos à procura do seu primeiro emprego e até mesmo membros de outras organizações (Cunha, Rego, Cunha et al. 2010).

É importante compreender que fatores influenciam a atração inicial dos candidatos, dado que, se não forem atraídos nesta primeira fase, o processo de recrutamento ficará comprometido e não entrarão na organização (Hoye, 2012). Por conseguinte, a fonte pela qual os candidatos recebem informações sobre uma vaga de emprego é considerado um dos fatores que pode ter impacto na sua atração inicial (Hoye, 2012). Desta forma, o estudo liderado por Cable e Turban (2001) concluiu que "a atração organizacional pode ser influenciada por informações organizacionais" provenientes de vários tipos de fontes que podem não ser apenas aquelas que as organizações "incorporam intencionalmente nas suas atividades de recrutamento" (Hoye, 2012). Assim, pode-se dizer que as fontes de informação podem ser classificadas por meio de duas grandes dimensões: (1) a dimensão dependente-independente diz respeito ao nível de controlo que as organizações têm nas suas fontes. Isto significa que uma fonte dependente da empresa é aquela que faz parte da atividade de recrutamento da organização, geridas diretamente pela mesma e onde é possível transmitir a informação pretendida aos candidatos a uma vaga. Contrariamente, a fontes independentes são aquelas que não podem ser controladas diretamente pelas organizações como por exemplo, o boca-a-boca; (2) a dimensão experiencial-informacional refere-se ao grau em que através da fonte de recrutamento é permitido aos candidatos adquirirem informações através de meios pessoais e vividos, como acontece no caso de um evento de recrutamento, ou através de meios impessoais (por exemplo, a publicidade). Com base nestas dimensões, Cable e Turban (2001) identificaram como principais fontes de recrutamento a publicidade, eventos, o boca-a-boca e as notícias da imprensa. Estas são, portanto, as fontes de informação que iremos abordar de seguida.

A publicidade é uma fonte de informação dependente da organização e, por conseguinte, bastante dispendiosa já que é paga. É definida pela apresentação e promoção não pessoal de uma empresa, como entidade empregadora pela própria (Kotler, 2000). Exemplos disso são os anúncios de emprego e os sites de recrutamento (Hoye & Lievens, 2005). Esta é uma fonte interna que pode ser gerida diretamente pela organização com o objetivo de difundir uma mensagem positiva aos potenciais candidatos. É preciso realçar que os anúncios contemplam informações acerca das principais responsabilidades, aptidões essências para um desempenho positivo da função, condições e tipo de contrato de trabalho, cujas informações podem estar presentes em jornais mas também em suporte digital através da internet (Ferreira, 2017). Em termos práticos, segundo Hoye (2012), o papel da publicidade como fonte de informação não é muito claro comparativamente a outras. O estudo de Hoye (2012), realizado a 184 enfermeiros que procuravam emprego na Bélgica, concluiu que a publicidade não mostrou ser um "preditor significativo da atratividade organizacional" quando o boca-a-boca é controlado. Contudo, estudos realizados anteriormente, a diferentes amostras, deram conta que a publicidade "afeta positivamente a atração organizacional" (Hoye & Lievens, 2009; Collins & Stevens, 2002). Esta incongruência pode indicar que, tendo em conta a forte procura de enfermeiros no mercado de trabalho, eles confiam mais na informação advinda do boca-a-boca do que na publicidade feita pelas organizações "que tentam desesperadamente atraí-los" (Hoye, 2012).

Segundo Hoye (2012), outra das fontes de informação são os eventos realizados pelas organizações que facilitam o contacto dos candidatos com as mesmas. Exemplos disso são as feiras de emprego, eventos de "porta aberta" e sessões informativas. Importa referir que o estudo de Hoye, mostrou que eventos foram positivamente associados à credibilidade. Talvez por esse motivo, Collins e Stevens (2002) referiram que muitas empresas começam a esforçar-se para incluir os patrocínios /eventos nas suas atividades de forma a desenvolverem o seu EB. Um exemplo dado pelos autores foi que "várias empresas de telecomunicações doaram dinheiro para bolsas e equipamentos para o departamento de engenharia elétrica (…)" enquanto outras preferem patrocinar festas universitárias, concertos ou eventos. Isto acontece porque, segundo os autores, prevê-se que haja "um maior impacto nas atitudes dos candidatos a emprego do que na perceção dos atributos do trabalho". A participação das organizações em eventos como por exemplo, feiras de emprego

tem vantagens, nomeadamente, a possibilidade de conhecer as tendências do mercado bem como as principais novidades; fomenta o networking entre profissionais e empresas com o intuito de criar novos negócios, partilhar informações e angariar potenciais clientes (Funiblogs, 2019), permite ainda aumentar o reconhecimento e força da marca já que, normalmente as feiras e eventos contam com um grande número de participantes e, como tal pode ser oportuno testar a aceitação ou não de um determinado produto ou serviço (Barreto, 2018). Contudo, Domingos (2018, p. 11) menciona que são poucas as pequenas e médias empresas (PME's) que investem em "publicidade, promoção, pesquisas de mercado, desenvolvimento de novos produtos ou outras atividade de marketing" mas a maioria participa em feiras.

O boca-a-boca é uma fonte de recrutamento independente das atividades de recrutamento das organizações e remete para comunicação interpessoal. Como tal, são disseminadas informações sobre uma organização como empregadora ou empregos específicos (Hoye & Lievens, 2009). Alguns exemplos são as conversas entre amigos, conselhos de professores universitários e de familiares (Hoye, 2012; Hoye & Lievens, 2005). Hoye e Lievens (2009) identificam três principais características do boca-a-boca, nomeadamente, (1) ser um "fenómeno social" que ocorre entre pessoas de modo informal, (2) é uma particular de fonte de informação sobre uma organização ou sobre os seus produtos e (3) é uma fonte externa e por isso, não está sob o controlo direto das organizações, como já referido acima. Os mesmos autores apontam ainda alguns aspetos que podem influenciar os efeitos desta fonte de informação, designadamente, (1) embora o boca-a-boca seja tipicamente associado a uma comunicação cara-a-cara, esta também pode ser feita através dos media, por telefone ou pela internet (Dellarocas, 2003); (2) pode basear-se em motivos advindos da própria fonte (por exemplo, a insatisfação ou vingança) bem como do destinatário (por exemplo, procura de conselhos ou redução da incerteza). Isto significa que o boca-a-boca pode conter informações positivas e negativas que têm impacto na atratividade organização e interferem na eficácia da publicidade (Collins & Stevens, 2002; Hoye & Lievens, 2005; Lievens & Hoye, 2007). Posto isto, no ponto de vista de Hoye e Lievens (2007) a incapacidade das organizações de controlar diretamente o boca-a-boca constitui uma desvantagem e uma vantagem. Por um lado, o facto de ser uma fonte independente da organização torna-a mais credível (Hoye & Lievens, 2005) contudo, é extremamente difícil que as organizações consigam transmitir uma mensagem exatamente como pretendem por meio do boca-a-boca . Por outro lado, os depoimentos dos colaboradores através da publicidade pode ajudar a resolver o inconveniente anteriormente mencionado, por meio da combinação entre as vantagens associadas a uma fonte depende e controlada diretamente pela organização para promover uma imagem favorável e as características do boca-a-boca como fonte de informação interpessoal (Hoye & Lievens, 2007). No que toca aos depoimentos por parte dos colaboradores importa referir que vários estudos concluíram que estes podem aumentar a credibilidade e o poder de persuasão da publicidade (Feick & Higie, 1992; Till, 1998; Mittelstaedt, Riesz & Burns, 2000; Kotler & Keller, 2005).

As notícias de imprensa são uma fonte de informação que não depende da organização, segundo a qual são disseminadas informações de emprego através dos media. Esta disseminação não é paga e a informação pode ser divulgada em artigos de jornais e notícias televisivas. (Hoye, 2012; Hoye & Lievens, 2005). Ainda assim, as organizações podem tentar gerir, indiretamente, essas informações, por meio de press releases, entrevistas coletivas e nos media, atividades de serviço público ou eventos especiais. Para Allen, Scotter e Otondo (2004), as organizações devem fazer uma escolha pensada dos media dado que, dependendo do tipo de informação que se pretende comunicar, uns são mais eficazes do que outros. Os canais de comunicação podem ser (1) de texto, que podem ser limitados já que só têm capacidade em transmitir texto e imagens estáticas; (2) auditivos, com capacidade em transmitir vozes mas que não estão aptos a divulgar imagens visuais, por exemplo a rádio; (3) visuais, podem lançar gráficos detalhados, imagens, símbolos, sinais não-verbais, expressões faciais entre outras imagens com significado. Ora, alguns media dispõem um único canal de comunicação daí a importância na sua escolha, já que, um media "mais rico é capaz de transmitir informações mais orientadas para factos e informações mais afetivas" e poderá ser mais persuasivo, nomeadamente, devido à quantidade e precisão das informações (Allen, Scotter, & Otondo, 2004, p. 148). De referir que o estudo de Allen, Scotter e Otondo (2004), concluiu que a escolha dos media é, efetivamente importante no âmbito do recrutamento organizacional já que desempenham um papel pertinente na atratividade da organização e do emprego/função.

## 2.2 EMPLOYER BRANDING

O *Employer Branding*, que se pode traduzir por Gestão de Marca do Empregador, foi introduzido na área de Gestão de Recursos Humanos por Ambler e Barrow em 1996, pondo em prática técnicas de marketing no processo de recrutamento e retenção de colaboradores (Backhaus, 2016). Os mesmos autores definem este conceito como "o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pelo emprego

e identificados com a empresa empregadora" (Ambler & Barrow, 1996, p. 187). Contudo, para Lopéz e Tarodo (2004, pp. 39-40) os benefícios não se devem restringir meramente ao racional - benefícios funcionais ou económicos -, nomeadamente, salários mais atrativos, maiores vantagens sociais e oportunidades de formação na organização. As autoras reconhecem que estas vantagens podem ser vistas como elementos emocionais e benefícios psicológicos, como é o caso do reconhecimento e a sensação de trabalhar numa empresa líder de mercado, que transmite mais segurança aos colaboradores. Ora, são estes benefícios oferecidos pela organização que a tornam única e incentivam tanto candidatos como colaboradores a entrar ou permanecer na mesma (Lopéz & Tarodo, 2004). Mais tarde, Edwards (2009: 6) define este conceito como sendo "uma atividade em que os princípios de marketing, em particular a «ciência da marca», são aplicados às atividades de RH em relação a empregados atuais e potenciais". Outra perspetiva é a da Conference Board (2001) que sugere que "a marca do empregador estabelece a identidade da empresa como empregadora e engloba o seu sistema de valores, as políticas e os comportamentos em relação aos objetivos de atrair, motivar e reter (atuais e potenciais) colaboradores" (Backhaus & Tikoo, 2004: 502). Estes valores, preconizados pelas organizações, devem estimular os colaboradores a tornem-se seus "embaixadores", acreditando e adotando-os para guiar os seus comportamentos (Lopéz & Tarodo, 2004: 40). Por isso, Mosley (2007) entende que o EB afeta a imagem projetada pela organização nas suas políticas, ações e procedimentos. Como resultado, a imagem exibida tem efeitos nas atitudes, no compromisso e no sentimento de pertença dos colaboradores, que é manifestando através do orgulho sentido por eles ao fazerem parte e a identificar-se com a organização. Posto isto, os autores Martin et al (2011) vão mais além na definição do EB e definem-no como "um reconhecimento generalizado de ser conhecido entre os principais interessados por proporcionar uma experiência de emprego de alta qualidade e uma identidade organizacional distinta que os funcionários valorizam, envolvem e sente-se confiantes e felizes em promover aos outros". Perante estas definições, é possível constatar que os autores Backaus e Tikoo encaram o EB como uma forma de vantagem competitiva ao passo que Ambler e Barrow analisam-no como uma "ferramenta para simplificar a administração e os executivos" (Wahba & Elmanadily, 2015), além de ficar claro que a marca do empregador envolve a promoção (dentro e fora) das organizações e que há consciência daquilo que as torna diferente e desejável como empregadora (Backhaus & Tikoo, 2004).

É transversal que o objetivo do EB passa por transmitir uma imagem positiva e ao mesmo tempo atraente (Backhaus, 2016). Assim, sendo o EB encarado como uma estratégia direcionada e de longo prazo para gerir as perceções dos funcionários - atuais e potenciais -, Sullivan (2004) defende que é seu objetivo apresentar-se como uma empresa reconhecida por ser um bom local para trabalhar. Desta forma, o EB mostra ser uma oportunidade relevante e distinta, que quando aplicado pelas organizações permite que estas se realcem perante a concorrência. Wahba e Elmanadily (2015) defendem que EB pode ser uma ferramenta basilar na "guerra por talentos" no sentido de assegurar que as organizações atraiam colaboradores talentosos e que mantenham os atuais. Isto explica-se pelo facto do capital humano agregar valor à organização e favorecer que estas alcancem uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991; Fernandez-lores, Gavilan, Avello, & Blasco, 2016), na medida em que é um recurso raro, valioso, insubstituível e difícil de imitar. Ainda assim, importa referir que para um EB ser forte, este deve reunir quatro características essenciais: ser relevante, conhecido, ressonante e destacar-se pela diferenciação dos seus concorrentes (Moroko & Uncles, 2008).

Importa ainda referir que o EB serve dois contextos do marketing: (1) o marketing interno (MI), cujo surgimento prende-se com a preocupação em satisfazer as necessidades dos colaboradores. Assim, o MI de um EB parte da perspetiva dos pilares marketing Mix que propõem que as organizações olhem para os seus colaboradores como clientes internos (Araque, Mateo, Estepa, & Uribe, 2017; Ewing, Berthon, Pitt, & Bussy, 2002). Outra perspetiva é apresentada por Hemais et al., (2013), onde o MI é uma "estratégia de gestão, cujo foco é desenvolver nos empregados uma consciência do cliente" para que tenham uma visão sobre o negócio e as suas várias atividades, garantindo assim que estão "preparados e motivados para agir de forma orientada para os serviços". Ou seja, revela a necessidade de criar uma orientação para o mercado uma vez que acreditam que, apenas a motivação torna-se insuficiente para o alcance de resultados (Hemais et al., 2013); por sua vez, o (2) marketing externo (ou Branding externo), tem como principal finalidade, atrair os melhores trabalhadores possíveis, partindo do pressuposto de que o "carácter distintivo da marca permite à organização adquirir capital humano distintivo" (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 503) mas também é projetado para apoiar o produto ou marcas corporativas.

A marca do empregador tem cada vez visibilidade e relevância no âmbito das organizações pelo que Minchington e Thorne (2007, p. 5) acreditam que "todas as organizações têm uma marca empregadora". Tendo esta consciência, várias organizações definem e gerem estrategicamente a sua marca do empregador, como são os casos da Siemens, Honeywell, Accenture, Deloitte, Coca-Cola, Roche, Yahoo, Johnson & Johnson e Starbucks (Moroko & Uncles, 2008, p. 160). Backhaus e Tikoo (2004) apresentam um modelo

segundo o qual o EB serve dois produtos que moldam a imagem do empregador e que, por sua vez, afetam a atratividade da organização. São eles as associações a marca e fidelidade à marca. As associações a marca, que segundo Aaker (1991) dizem respeito aos pensamentos e ideias que uma marca suscita na mente dos consumidores. Estas associações a marcas podem ser verbalizadas ou podem residir num nível mais sensorial. Isto quer dizer que, os consumidores revelam ter um sentimento em relação a uma marca, uma resposta emocional ou uma memória relacionada com o olfato, paladar ou uma outra sensação (Supphellen, 2000 citado por Backhaus & Tikoo, 2004). Backhaus e Tikoo (2004, p. 506) salientam que " a prática de criar e desenvolver associações de marca e imagens de marca desejáveis é apoiada por várias áreas de pesquisa de recrutamento". Assim, primeiramente, descobriu-se que a atração do candidato a uma determinada organização é influenciada pela imagem do empregador (Turban & Greening, 1997). Contudo, como não foram totalmente compreendidos os aspetos específicos da imagem nem como ela é derivada (Barber (1998), Byrne e Neuman (1992) citados por Backhaus e Tikoo (2004)) supõem que o papel da imagem na atração está relacionado com a atração por similaridade ou ao ajuste pessoa-organização. A fidelidade à marca é caracterizada por Aaker (1991) como sendo o apego que o consumidor tem à marca. Morgan e Hunt (1994) citados por Backhaus e Tikoo (2004) denotam que um cliente fiel a uma marca a probabilidade de mudar para outra é menor, principalmente "quando essa marca faz uma mudança ou é enfraquecida pelas ações competitivas de outras marcas". Importa ainda referir que a lealdade à marca é composta por duas dimensões: (1) a comportamental que reflete a "disposição dos comsumidores em recomprar a marca; e (2) a atitudinal que expõe o nível de comprometimento dos consumidores em relação à marca.

Sabe-se que o EB tem vindo, ao longo do tempo, a conquistar as organizações por via do potencial que tem revelado quando aplicado corretamente pelas mesmas (Lopéz & Tarodo, 2004). Por conseguinte, Theurer et al. (2018) apontam três perspetivas da aplicabilidade do EB. A primeira, na ótica do mercado de trabalho, acredita-se que o EB é essencialmente útil perante mercados de trabalho altamente competitivos (Hughes e Rog, 2008). Como por exemplo, o setor bancário e o da consultoria, que são marcados pela escassez de talentos e onde as competências e o desenvolvimento profissional são vitais, comparativamente a empresas onde as diferenças individuais são menos necessárias, como é o caso de empresas de trabalho manual, com produção em massa (Ambler & Barrow, 1996; Edwin et al., 2002; Hughes & Rog, 2008). Segue-se a perspetiva funcional das organizações onde se acredita que o EB serve de "estrutura para programas de gestão de carreira" encarado como uma ferramenta inovadora cujo propósito é gerir os talentos e também um meio para comunicar os valores organizacionais (Backhaus & Tikoo, 2004; Avery & McKay, 2006; Hughes & Rog, 2008). Por fim, do ponto de vista dos Recursos Humanos, estudos apontam que o principal foco do EB é atrair e recrutar potenciais colaboradores e reter o público interno das empresas com vista à maximização da produtividade como é o caso de Backhaus & Tikoo (2004) e Edwin et al. (2002).

É unânime o facto da marca do empregador ser uma imagem contruída por pessoas dentro da empresa e transmitida a pessoas externas com o intuito de criar uma reputação positiva (Gioia,Schultz & Corley, 2000 citado por Backhaus, 2016). Assim, ajuda a promover a atratividade da organização a potências colaboradores (Turban & Greening, 1997) e permite aos colaboradores compreenderem os valores que norteiam a organização para que possam encontrar semelhanças entre si (Backhaus, 2016). Portanto, como já referido, há uma crescente consciencialização da relevância do EB para a vida das organizações. Prova disso, são o crescimento do número de publicações e pesquisas profissionais deste conceito. Por exemplo, o Guia publicado pelo Instituto Chartered de Pessoal e Desenvolvimento do Reino Unido que dispõe de um aconselhamento prático relativamente à utilização desta atividade nas organizações (Lopéz & Tarodo, 2004). Posto isto, é importante ressalvar os impactos que têm sido associados ao EB no contexto organizacional. Partindo da definição proposta por Ambler e Barrow (1996: 187-188), são apontados três tipos de benefícios à marca do empregador: os funcionais (desenvolvimento e/ou atividades uteis), os económicos (recompensas materiais ou monetárias) e os psicológicos (sentimentos como pertencer, direção e propósito). Contudo, importa que este pacote de recompensas oferecidos pela organização e em conformidade com a sua realidade, "diferencie-se dos empregadores concorrentes e seja atraente para o seu público-alvo" (Backhaus & Tikoo, 2004; Ambler & Barrow, 1996).

Taylor (2010), postula que os principais benefícios do EB estão ligados a três aspetos: (1) o recrutamento, cuja vantagem é atrair os talentos que a empresa procura. Assim, uma organização com um forte EB permite-lhe divulgar oportunidades de emprego e transmitir mensagens consistentes com o propósito de alcançar os melhores talentos. Para Lopéz e Tarodo (2004) o EB, ainda que a longo prazo, é uma das soluções para o problema da escassez de talento que afeta as organizações. Ademais, " a construção de uma marca empregadora significa uma solução proactiva (…), projetada para fornecer um fluxo constante de candidatos" (Lopéz & Tarodo, 2004). Contudo, o processo de recrutamento requer investimento financeiro por parte da

organização mas se esta detiver um forte EB esses custos podem ser reduzidos (Jain & Pal, 2012), isto porque não precisa de anunciar muito nem ter anúncios muito tentadores já que só o nome da empresa é capaz de atrair candidatos (Taylor, 2010). Desta forma, o processo de recrutamento pode ser mais eficiente e acarretar menos custos para a organização uma vez que consegue atrair os candidatos com mais capacidades (Barrow & Mosley, 2005; Berthon, et al., 2005); (2) a retenção dos colaboradores é um dos proveitos mais importantes que o EB pode trazer (Jain & Pal, 2012). Este facto é facilmente compreendido visto que se uma organização é detentora de uma forte marca empregadora e é considerada como uma entidade empregadora atraente e desejável, "torna-se menos atraente procurar outro lugar para trabalhar do ponto de vista de um funcionário existente". Sendo uma organização atrativa, Berthon et al. (2005) refere que uma das vantagens que daí advém é que estas empresas podem oferecer uma remuneração inferior àquela pratica por outras que têm um EB menos desenvolvido em virtude de aspetos que são mais valorizados e que são complementados pelo pacote de remunerações, como por exemplo, a realização e desenvolvimento pessoal e profissional. Todavia, segundo Gray e Balmer (1998) no que concerne aos atuais colaborares, a principal causa de alta moral e produtividade pode estar relacionada com a reputação favorável da organização do ponto de vista do colaborador uma vez que estes representam quem uma empresa deve considerar ao comunicar a sua identidade corporativa; e, por fim, (3) o desempenho aprimorado que se reflete na redução do absentismo e na melhora do desempenho no trabalho (Taylor 2010).

Para Braga e Reis (2016) as vantagens que emergem do EB mostram ser uma oportunidade para organizações refletirem sobre das práticas de gestão de pessoas e da sua integração com os objetivos organizacionais. Isto significa que a marca do empregador é um processo que propõe a criação de sinergias entre a estratégia da empresa, planeamento do pipeline dos talentos requeridos, assim como proposição de valor do empregador e canais de comunicação com o mercado (Braga & Reis, 2016). Outro aspeto positivo é que o EB foca melhor as iniciativas de atração e seleção de pessoas. No estudo de Kucherov e Zavyalova (2011) onde se fez uma comparação entre uma organização com e outra sem uma marca empregadora, descobriu-se uma diferença significativa onde a organização com uma marca empregadora "ganhou uma série de vantagens económicas" relativamente aos indicadores económicos da taxa de rotatividade, da participação média dos custos de RH nos custos totais da organização e o indicador da proporção entre o orçamento anual de formação de RH e o fundo de compensação anual do trabalho (Amelia & Nasutionb, 2016).

Perante os benefícios descritos, a questão que se coloca é como é que eles são alcançados. Assim, e para responder a esta questão, o EB para ser bem-sucedido deve ter em conta alguns elementos, nomeadamente, (1) ser uma cultura de partilha e melhoria contínua, (2) tornar-se numa empresa de referência, (3) consciencializar os colaboradores acerca da cultura da empresa, (4) promover o equilíbrio entre produtividade e boas práticas de gestão, (5) contar com o reconhecimento externo à empresa; (6) ter trabalhadores proativos a contar histórias da empresa; (7) ser uma empresa benchmark; e, (8) conter métricas de brand assessment (Calisto, 2016; A. C. G. Mendes, 2016; Sullivan, 2004).

## 2.3 ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL

A atratividade organizacional (AO) tem vindo a ganhar importância devido à escassez quantitativa e qualitativa que marca alguns mercados de trabalho (Lievens, Decaesteker, Coetsier, & Geirnaert, 2001). Assim, perante uma economia cada vez mais competitiva, do ponto de vista organizacional, torna-se importante perceber aquilo que é considerado atrativo para os atuais e potenciais colaboradores. Isto porque as organizações começam a ser avaliadas não só pelos produtos ou serviços que oferecerem mas, sobretudo, pela imagem que espelham enquanto entidade empregadora (Alniacik & Alniacik, 2012). As organizações com uma imagem mais positiva conseguem refletir melhores desempenhos organizacionais (Lievens & Slaughter, 2016). Por este motivo, são elaboradas políticas de GRH aptas a influenciar as perceções dos colaboradores sobre as organizações (Meyer & Allen, 1997).

Berthon et al. (2005), definem a AO como "um conjunto de benefícios que um potencial colaborador vê ao trabalhar numa organização específica", face á concorrência, ou seja, o valor económico percebido, o valor social, o interesse, o desenvolvimento e a aplicação que esta pode deter na perspetiva de potenciais colaboradores (Jiang & Iles, 2011; Berthon et al., 2005). Por outras palavras, a AO é denotada como o "grau em que um entrevistado procuraria uma organização como empregadora" e que recomendaria a mesma, com base em crenças favoráveis que este detém (Villamil, 2007, p. 12; Hendriks, 2016). Desta forma, para Backhaus e Tikoo (2004) quanto mais próximo os candidatos estão das premissas oferecidas pela organização, melhor será a sua atratividade como empregadora. Isto porque, segundo Rynes at al. (1991) as perceções relativas à AO referem-se ao nível em que um individuo providencia, de forma positiva, uma

determinada organização como sendo um bom local para trabalhar ou o desejo que tem em trabalhar nessa organização. Neste sentido, a componente de atração do modelo de Schneider (1987) revela que os potenciais candidatos procuram informações acerca da organização, incluindo a sua cultura, através de fontes disponíveis que se tornam importantes no sentido de ajuda-los a decidir se devem efetivamente procurar emprego nessa organização. Por conseguinte, torna-se importante perceber como os indivíduos interpretam as informações uma vez que determinam a sua atração pelas organizações (Hawkes & Weathington, 2014).
A escolha, bem como as premissas de atração da organização como entidade empregadora têm vindo a receber cada mais atenção ao longo dos tempos (Bakanauskien, Bendaravi, & Lydeka, 2011). O estudo de Braga e Reis (2016) relativo à perspetiva geracional da atratividade organizacional, verificou-se que os Baby Boomers valorizavam uma organização inovadora, com um ambiente de trabalho positivo, onde houvesse um incentivo tanto à criatividade como a aplicação de novas práticas de trabalho. Concluiu-se que para a geração X havia um conjunto atributos considerados mais atrativos, nomeadamente, o pacote de recompensas, as oportunidades de desenvolvimento, a oportunidade de trabalhar num ambiente de trabalho criativo e ao mesmo tempo estimulante e ainda, haver um bom relacionamento interpessoal. Por outro lado, a Geração Y valorizou fatores como o pacote de recompensas, as oportunidades de desenvolvimento e a possibilidade de trabalhar num ambiente de trabalho positivo e feliz. O estudo de Lievens, Decaesteker e Coetsier (2001) conclui que os possíveis candidatos eram atraídos por organizações de médio e grande porte, por multinacionais e por organizações consideradas descentralizadas. Curiosamente, a descentralização já havia sido considerada como um fator de atratividade mais saliente no estudo de Turban e Keon (1993), pelos estudantes do ensino superior dos Estados Unidos da América (EUA). Ficou também apurado que os potenciais candidatos eram mais atraídos por empresas descentralizadas na tomada de decisão e por empresas que "baseavam o pagamento no desempenho e não na estabilidade"(Turban & Greening, 1997). Este facto poderá dever-se à maior satisfação no trabalho relacionada com as estruturas de decisão participativa (Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall, & Jennings, 1988).

Segundo Highhouse, Lievens e Sinar (2003), a AO está subdividida em três componentes: a atração, o prestígio e a intenção. A atração é descrita como uma atitude ou crença em relação a uma organização com base na perceção dos benefícios intrínsecos e extrínsecos dos indivíduos relativamente a uma determinada organização (Vroom, 1966). Para Wanous (1977: 601) é "habitual o individuo preocupar-se em satisfazer as necessidades pessoais através da organização". Isto revela que os indivíduos são atraídos por organizações que possam satisfazer as suas necessidades (Snyder & DeBono, 1989). Em relação ao prestígio, segundo Highhouse, Lievens e Sinar (2003: 989) este "emerge de perceções de componente de normas sociais. A referência social é a base para a construção de prestígio da empresa. A empresa é prestigiada se inspira pensamentos de fama e renome nas mentes daqueles que ouvimos. Esse prestígio reflete um consenso social sobre o grau em que as características da empresa são consideradas como positivos ou negativos. A qualidade normativa do prestígio de uma empresa distinguem as variáveis de atratividade da empresa ou intenções para uma empresa, sendo que ambos estão centrados no indivíduo. Ou seja, a imagem perpetuada pelas organizações pode determinar a sua reputação enquanto entidade empregadora e por conseguinte, facilitar a atração de candidatos (Frazão, 2016). Turban e Greening (1997) salientam que por exemplo, organizações envolvidas em ações socialemte responsáveis são vistas como entidades empregadores mais atraentes, em comparação a outras sem essa postura. Por fim, a intenção. Para Highhouse, Lievens e Sinar (2003), a intenção é de natureza ativa uma vez que diz respeito a pensamentos relativos a uma organização a qual se traduz num comportamento. Neste sentido, a teria da ação racional de Fishbein e Ajzen (1975) propõe que "o comportamento humano é o culminar de uma sequência racional de cognições". Isto significa que um "comportamento é determinado pela intenção de um indivíduo em querer praticá-lo, assim, a intenção é uma função da atitude em relação a um comportamento. As atitudes afetam-no, uma vez que determinam as intenções em querer ter esse comportamento" (Frazão, 2016).

## 3. METODOLOGIA

### 3.1 OBJETIVOS E HIPÓTESES

O presente estudo pretende compreender quais os fatores que mais estão relacionados com a perceção da atratividade das organizações, focando-se em dois elementos distintos: o Employer Branding, resultante das decisões e ações das organizações, e as Fontes de Informação de Recrutamento utilizadas pelos candidatos na sua procura de emprego.

Para responder a esta problemática, e com base na revisão da literatura efetuada, foram traçados os seguintes objetivos:

- Compreender quais as fontes de informação mais eficazes na atração de candidatos;
- Perceber quais os elementos do EB que mais se relacionam com a perceção de atratividade das organizações;
- Identificar relações entre os elementos de EB mais valorizados pelos candidatos e as fontes de informação que utilizam.

Com a intenção de compreender melhor a relação entre as Fontes de Informação e a Atratividade Organizacional, pretende-se testar hipóteses mais específicas relacionando as diversas Fontes de Informação com na Atratividade Organizacional. As fontes de informação relacionadas com o recrutamento, auxiliam potenciais candidatos a emprego a decidirem se determinada organização é efetivamente um bom ou mau empregador (Hoye & Lievens, 2005). Assim, pretende-se verificar a seguinte hipótese principal:

H1 – As fontes de informação utilizadas pelos candidatos estão relacionadas com a atratividade da organização.

O estudo de Calisto (2016), que envolveu onze empresas portuguesas, deu conta que as vantagens associadas ao uso do EB por parte das organizações foram, entre outras, a existência de uma imagem de marca bastante forte associada e que, consequentemente, revela uma outra vantagem – a perceção de atratividade da organização por parte de potenciais candidatos. É através do EB que a diferenciação da empresa da sua concorrência é aprimorada (Backhaus & Tikoo, 2004) ou seja, o EB e a AO estão relacionados uma vez que "uma proposta de valor do empregador é percebida e avaliada com base na atratividade de uma organização e vice-versa" (Hillebrandt & Ivens, 2012). Desta forma, presume-se que as dimensões do EB podem estar ligadas à AO, surgindo assim a seguinte hipótese:

H2 – As dimensões de Employer Branding estão relacionadas com a atratividade organizacional.

Morocko e Uncles (2008) admitem que durante o processo de recrutamento os colaboradores criam a sua perceção de Employer Brand, com base em informações explícitas da organização mas também tendo em conta informações informais, já que estas são "a razão do processo de recrutamento ser vital na comunicação e implementação da estratégia de EB" (Mendes, 2016). Assim sendo, pretende-se averiguar se existe efetivamente uma relação entre as dimensões de EB e as fontes de informação de recrutamento que veiculam informação essenciais sobre as organizações aos candidatos a emprego. Pretende-se, desta forma, testar a hipótese que se segue:

H3 – Existe uma relação entre as dimensões mais valorizadas de Employer Branding e as fontes de informação de recrutamento pelas quais os candidatos recebem informação sobre as organizações.

A literatura sobre as diferenças de género, nomeadamente a de Brannon (2008), sugere que as mulheres parecem dar mais importância às relações interpessoais, comunicam e reagem mais a informações, comparativamente aos homens (Hoye, Weijters, Lievens, & Stock1man, 2016). Neste sentido, Kempf e Palan (2006) revelam que as mulheres são mais recetivas à informação por via do boca-a-boca. Como tal, Hoye, Weijters, Lievens e Stockman (2016) esperam que o boca-a-boca positivo exerça maior influência na atratividade organizacional, por parte das mulher do que nos homens. É neste seguimento que surge a seguinte hipótese:

H4 – O género dos candidatos está relacionado com as fontes de informação que mais valorizam na procura de informação de recrutamento.

Na perspetiva de Paula (2003), as mulheres procuram cada vez mais o sucesso profissional. Assim sendo, estudos sugerem que casais onde ambos têm uma carreira para gerir, as mulheres desistem mais facilmente dos seus objetivos e interesses profissionais (Apostal & Helland, 1993). Por conseguinte, pode-se supor que o género feminino pode considerar que as organizações que optem por práticas que facilitem a conciliação do trabalho com a família sejam mais atrativas, uma vez que estas tendem a apostar e a valorizar cada vez mais a sua carreira. Como tal, pretende-se analisar a seguinte hipóteses, que relaciona o género dos candidatos com as dimensões de EB que mais valorizam:

H5 – O género dos candidatos está relacionado com as dimensões de EB que mais valorizam.

Mendes (2015) refere que por exemplo, as páginas web de organizações especializadas têm como desvantagem o facto de não alcançar pessoas com fraco uso das novas tecnologias. Ora, sabe-se que os jovens são mais propensos e mais dados às novas tecnologias do que as pessoas com uma idade mais avançada. Desta forma, prevê-se que candidatos de diferentes idades utilizem fontes de informação de recrutamento diferentes quando procuram uma oportunidade de emprego. Perante estas informações, pretende-se estudar a seguinte hipótese:

H6 – A idade dos candidatos está relacionada com a sua utilização de fontes de informação.

Na investigação de Tavares (2014), a amostra era maioritariamente constituída por jovens e, por esse motivo, a autora acredita que a dimensão de EB relacionada com a internacionalização, nomeadamente, a possibilidade do candidato conquistar uma "carreira internacional" pode ser um aspeto que atraía o candidato para determinada organização. Isto pode indicar que existem dimensões de EB que são mais valorizadas por candidatos de determinada faixa etária. O estudo da PwC, publicado no Westchester County Business Journal, em Abril de 2015, realizou uma pesquisa que visava compreender que fatores influenciavam a atração e retenção dos colaboradores nascidos entre 1980 e 2000. Este estudo apurou que o "equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal" é o fator mais importante para os millennials (Mendes, 2016). Desta forma, surge a seguinte hipótese:

H7 – As dimensões de EB mais valorizadas pelos candidatos estão relacionadas com a sua idade.

Mendes (2015) revela que Peretti (2007) considera que os fóruns de emprego, também designados como Job Conventions, é um conceito que na Europa junta "dezenas de empresas e milhares de candidatos no mesmo local" com "necessidades idênticas de recrutamento e jovens diplomados pré-selecionados". Uma vez que estas feiras de emprego também se realizam nas escolas, pode-se deduzir que, por exemplo, os recém-licenciados tendem a procurar este tipo de fonte de informação de recrutamento pela relação mais próxima que conseguem estabelecer com a organização e pela rapidez de resposta, já que é possível a concretização de um contrato imediato ou entrevistas superiores. Deste modo, presume-se que as fontes de informação de recrutamento utilizadas pelos candidatos podem variar conforme o seu nível de escolaridade. Como tal, surge assim a seguinte hipótese:

H8 – A escolaridade dos candidatos está relacionada com a sua utilização de fontes de informação.

O Guia do Mercado Laboral 2017, lançado pela Consultora de Recursos Humanos Hays concluiu no seu estudo a 2641 profissionais qualificados e de 847 entidades empregadoras que 73% dos colaboradores não se sentiam satisfeitos com as perspetivas de progressão de carreira e 71% pretendiam mudar de emprego. No seguimento destes dados, segundo a revista Visão (2017) o que pode condicionar a decisão de aceitar ou não uma oferta de emprego, é principalmente o salário oferecido. Segue-se o ambiente de trabalho positivo, um plano de carreira e uma boa cultura organizacional. São também valorizados benefícios adicionais como por exemplo, seguro de saúde, formação/certificações e automóvel para uso pessoal e profissional. Portanto, perante estas informações pode-se deduzir que pessoas mais qualificados apreciam de forma diferente as várias dimensões do EB. Por conseguinte, surge a seguinte hipótese:

H9 – A escolaridade dos candidatos está relacionada com as diversas dimensões de EB que mais valorizam.

## 3.2 METODOLOGIA DE RECOLHA DE DADOS

Este estudo consta numa abordagem metodológica de investigação, já que este processo permite encontrar soluções fiáveis para problemas através de recolhas planeadas e sistemáticas e posterior interpretação de dados. Numa fase inicial, foi feita uma pesquisa bibliográfica para perceber o que já havia sido investigado dentro do tema pretendido e quais os autores mais relevantes. Na elaboração deste trabalho académico seguiu-se a recomendação de Coutinho (2011), que considera importante diversificar as fontes na fase da procura de informação. Assim, contribuíram para a elaboração deste trabalho, quer como fontes referenciadas, quer como inspiração para a escolha do tema e reflexão sobre o mesmo, artigos científicos, artigos profissionais, notícias de jornal, livros, teses e estudos, conversas com colegas, professores e amigos.

A metodologia adotada tem como base o método quantitativo já que permite evitar eventuais distorções de análise e interpretação, e por conseguinte, fomenta uma maior margem de segurança (Diehl, 2004 citado por Dalfovo, Lana e Silveira, 2008). Além disso, o principal objetivo desta abordagem é compreender as

situações, as experiências e os significados das ações bem como das perceções dos sujeitos através do seu esclarecimento e descrição (Bogdan & Biklen, 1994). Assim sendo, para responder aos objetivos da investigação recorreu-se ao método do inquérito através de um questionário para gerar os dados necessários com o intuito de verificar se os objetivos do estudo foram atingidos. Este inquérito tentou ser o mais curto e objetivo possível, sendo composto apenas por questões necessárias à investigação (Mallhotra, 2004).

### 3.3 INSTRUMENTOS DE MEDIDA

A elaboração do questionário foi feita a partir da plataforma Google Forms. A sua divulgação decorreu entre o dia 5 de Fevereiro e o dia 14 de Maio de 2019, e foi feita via redes sociais (Facebook e Linkedin). Posteriormente, foi também enviado através de e-mails académicos para a Escola Superior de Educação de Coimbra (ESEC) e para o Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC), de forma a garantir um maior número de respostas. O questionário foi dividido em quatro partes e foram usados os seguintes instrumentos:

Para as FIR, o questionário adaptado foi o de Hoye e Lievens (2009) – Measures of word-of-mouth and other recruitment sources. Este contempla um total de catorze questões que avaliam sete itens: boca-a-boca positivo, boca-a-boca negativo, publicidade de recrutamento, sites de recrutamento, eventos de recrutamento, notícias de imprensa positivas e notícias de imprensa negativas. Os itens foram classificados numa escala que oscila entre 1 (Nenhum) e 5 (Muito Tempo). Importa referir que, para responder a cada item, é necessário ter em conta como antecedente a seguinte pergunta-chave: "Quando me candidatei ao meu emprego atual, quanto tempo gastei…".

O questionário de EB que é constituído por perguntas da escala de Hillebrandt e Ivens (2012) que mede os níveis de EB existentes numa organização. Este é composto por um total de trinta e duas perguntas, cuja escala de resposta é a de Lickert de cinco pontos, em que 1 "Discordo Totalmente" e 5 "Concordo Totalmente". As questões permitem avaliar nove dimensões do EB: (1) recompensas e benefícios, (2) ambiente de trabalho e equipa, (3) reputação da organização, (4) tarefas, (5) segurança no trabalho, (6) cultura da organização, (7) equilíbrio trabalho-família. (8) desenvolvimento/formação e (9) internacionalização.

O questionário de Atratividade Organizacional contempla perguntas adaptadas do questionário proposto por Turban e Keon (1993). Este é composto apenas por cinco questões e para responder às mesmas é necessário ter em conta como antecedente a seguinte pergunta-chave: "Se estivesse à procura de emprego, indique até que ponto…".

A quarta e última parte do questionário é composta pelos dados demográficos que apresenta questões capazes de caracterizar a amostra. Entre elas temos, a idade, o género, o estado civil, a zona de residência, a situação de emprego, a escolaridade, o setor onde trabalha, qual a função que desempenha e ainda, a antiguidade.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 AMOSTRA

A amostra é composta por um total de 182 respostas, sendo esta a base para a realização de uma análise cuidada que é iniciada pela caraterização demográfica da amostra. Verifica-se que a maioria tem idade compreendida entre os 24 e os 45 anos (55,5%), é do género feminino (70,3%), solteiras (57,7%) e residem na zona Centro (93,4%). Sabe-se ainda que a maioria trabalha por conta de outrem (86,8%), tem um nível de instrução elevado (51,6% possui licenciatura, 20,3% possui mestrado embora a mesma percentagem possua o ensino secundário, e 2,2 % possui doutoramento) e o tempo médio que as pessoas se encontram na organização que tiveram como referência no preenchimento do questionário, é de 2 anos.

### 4.2 CONFIABILIDADE DOS INSTRUMENTOS DE MEDIÇÃO

O teste de Alfa de Cronbach foi aplicado nesta investigação de modo a avaliar a consistência de cada uma das variáveis das respetivas três escalas já mencionadas. A utilização deste coeficiente permite testar a

fiabilidade através da consistência interna ou homogeneidade dos itens (Maroco & Garcia-marques, 2006). Ou seja, permite estimar a confiabilidade de um questionário aplicado numa investigação (Pinto & Chavez, 2012). De uma formal global, o Alfa de Cronbach de 0,60 é considerado aceitável desde que a interpretação desse instrumento seja feita com prudência (DeVellis, 1991 citado por Maroco & Garcia-marques, 2006). Assim, tendo em conta que este varia entre 0 e 1, a classificação da fiabilidade será realizada de acordo com os limites propostos por Pinto & Chavez (2012): $\alpha > 0,9$: muito alta; $0,75 < \alpha < 0,9$: alta; $0,6 < \alpha < 0,75$: moderada; $0,3 < \alpha < 0,6$: baixa; $\alpha < 0,3$: muito baixa.

No que diz respeito à escala das Fontes de Informação de Recrutamento (FIR), os resultados mostram a sua fiabilidade uma vez que o valor do Alfa de Cronbach é classificado como "alto". O Alfa de Cronbach das variáveis varia entre "alto" ("FBBP", "FBBN", "FPUB" e "FIMP") e "muito alto" ("FSIT", "FEB" e "FIMN"). Como tal, verifica-se que esta escala é confiável e portanto, podemos confiar nos resultados.

Os resultados referentes à escala respeitante ao Employer Branding (EB) revelam que esta é uma escala confiável uma vez que o Alfa de Cronbach é considerado "Muito Alto" (0,920). Em relação ao Alfa de Cronbach das variáveis que compõem esta escala são classificadas como "Alto", nomeadamente, "EBAMB", EBREP", "EBTAR", "EBCULT", "EBFORM" e "EBINT". Contudo, três das nove variáveis apresentam um Alfa de Cronbach mais baixo, designadamente, "EBRB" e "EBSEG" que são classificadas como "Alto" e ainda, "EBFAM" classificada como "Moderado". Contudo, são aceitáveis para esta escala que demostra ser confiável.

Por fim, a tabela seguinte refere-se à escala da Atratividade Organizacional (AO). Esta revela-se também uma escala confiável já que o Alfa de Cronbach da variável "ATP" (conjunto das questões sobre a atratividade formuladas pela positiva, excluindo o item "Estaria interessado em trabalhar nesta organização apenas como último recurso") é classificado como "Muito Alto".

### 4.3 TESTE DAS HIPÓTESES

Neste ponto e para estudar as hipóteses anteriormente apresentadas, foi realizado uma análise do coeficiente de correlação de Pearson (r) que mede a relação linear entre duas variáveis, de tipo quantitativo (Filho & Júnior, 2009; Martins, 2014). Assim sendo, são apresentados os resultados que permitirão validar ou não as hipóteses levantadas.

Hipótese 1: As fontes de informação utilizadas pelos candidatos estão relacionadas com a atratividade da organização.

Tabela 1: Correlações entre Fontes de Informação de Recrutamento e Atratividade Organizacional

| | **Boca-a-boca positivo** | **Boca-a-boca negativo** | **Publicidade** | **Site** | **Eventos** | **Notícias Imprensa positivas** | **Notícias Imprensa negativas** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Atratividade Organizacional** | ,014 | -,023 | ,079 | ,072 | ,134 | ,190* | -,091* |
| **Atratividade em último recurso** | ,102 | ,239** | ,056 | -,005 | ,107 | -,014 | ,226** |

Tendo como base a Tabela 1 é possível verificar que a hipótese (H1) é parcialmente provada uma vez que apenas as notícias de imprensas positivas estão de modo positivo correlacionadas e com significância com a atratividade organizacional e as notícias de imprensa negativas estão correlacionadas negativamente e com significância com a atratividade organizacional. As restantes FIR não apresentam estar correlacionadas com a atratividade organizacional. Por outro lado, as fontes pela negativa (boca-boca negativo e notícias de imprensa negativas) estão relacionadas com a atratividade em último recurso.

Hipótese 2: As dimensões de Employer Branding estão relacionadas com a atratividade organizacional.

Tabela 2: Correlações entre as variáveis de Employer Branding e Atratividade Organizacional

| | Recompensas e benefícios | Ambiente trabalho | Reputação | Tarefas | Segurança no trabalho | Cultura organizacional | Equilíbrio trabalho-família | Desenvolvimento /formação | Internacionalização |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Atratividade Organizacional** | ,553** | ,631** | ,666** | ,632** | ,613** | ,641** | ,510** | ,652** | ,365** |

No estudo das correlações entre o EB e AO, surge a Tabela 2. Assim, verifica-se a existência de correlações positivas, fortes e estatisticamente significativas entre a AO e as dimensões de EB. Como tal, é possível afirmar que a hipótese (H2) é válida.

Hipótese 3: Existe uma relação entre as dimensões mais valorizadas de Employer Branding e as fontes de informação de recrutamento pelas quais os candidatos recebem informação sobre as organizações.

Tabela 3: Correlações entre Fontes de Informação de Recrutamento e componentes do Employer Branding

| | Boca-a-boca positivo | Boca-a-boca negativo | Publicidade | Site | Eventos | Notícias Imprensa positivas | Notícias Imprensa negativas |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Recompensas e benefícios** | ,132 | ,188* | ,113 | -,047 | ,243** | ,258** | ,128 |
| **Ambiente de trabalho** | ,138 | ,070 | ,011 | ,130 | ,152* | ,203* | -,074 |
| **Reputação** | ,065 | -,010 | ,036 | ,121 | ,141 | ,219** | ,062 |
| **Tarefas** | ,027 | -,049 | -,024 | ,109 | ,092 | ,163* | -,124 |
| **Segurança no trabalho** | -,040 | -,086 | ,048 | ,053 | ,083 | ,131 | -,112 |
| **Cultura Organizacional** | ,024 | ,038 | ,062 | ,044 | ,151* | ,175* | -,056 |
| **Equilíbrio trabalho-família** | ,099 | ,082 | ,133 | ,241** | ,151* | ,187* | ,032 |
| **Desenvolvimento /formação** | ,025 | ,029 | ,071 | ,080 | ,147* | ,213** | -,020 |
| **Internacionalização** | -,032 | ,083 | ,140 | ,207** | ,207** | ,277** | ,100 |

Para responder a esta hipótese (H3) surge a Tabela 3. Fazendo a sua análise, contata-se que a dimensão de EB das recompensas e benefícios está positivamente correlacionada com o boca-a-boca negativo, com os eventos e com as notícias de imprensa positivas; a dimensão do ambiente de trabalho e equipa apenas está positivamente correlacionada e com significância estatística com os eventos e com notícias de imprensa positivas; a reputação apenas está positivamente correlacionada com as notícias de imprensa positivas; a dimensão de EB das tarefas está apenas correlacionada positivamente com as notícias de imprensa positivas; a segurança no trabalho não apresenta nenhuma correlação significativa com as fontes de informação de recrutamento; a dimensão da cultura da organização apresenta-se positivamente relacionada com os eventos e com as notícias de imprensa positivas; a dimensão do equilíbrio trabalho-família está positivamente com o site, os eventos e com as notícias de imprensa positivas; a formação/desenvolvimento está positivamente correlacionada e com significância com os eventos e com as notícias de imprensa positivas; por fim, a dimensão de EB da internacionalização está positivamente correlacionada e com significância com o site, com os eventos e com as notícias de imprensa positivas. Posto isto, esta hipótese é parcialmente aceite. Passemos agora para as hipóteses relacionadas com as variáveis demográficas.

Hipótese 4: O género dos candidatos está relacionado com as fontes de informação que mais valorizam na procura de informação de recrutamento.

Tabela 4: Correlações entre Fontes de Informação de Recrutamento e Género

| | Boca-a-boca positivo | Boca-a-boca negativo | Publicidade | Site | Eventos | Notícias Imprensa positivas | Notícias Imprensa negativas |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Género** | ,053 | ,013 | ,133 | ,127 | ,094 | ,102 | ,094 |

Esta hipótese não é confirmada já que, segundo a Tabela 4, não existem correlações com níveis de significância entre o género e as fontes de informação de recrutamento.

Hipótese 5: O género dos candidatos está relacionado com as dimensões de EB que mais valorizam.

Tabela 5: Correlações entre as variáveis de Employer Branding e Género

| | Recompensas e benefícios | Ambiente trabalho | Reputação | Tarefas | Segurança no trabalho | Cultura organizacional | Equilíbrio trabalho-família | Desenvolvimento /formação | Internacionalização |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Género** | -,045 | -,067 | -,017 | -,100 | -,055 | -,102 | ,015 | -,082 | -,043 |

Através da análise da Tabela 5, verifica-se que esta hipótese (H5) não é válida. Isto porque não são observadas correlações com níveis de significância entre o género e as dimensões de EB.

Hipótese 6: A idade dos candidatos está relacionada com a sua utilização de fontes de informação.

Tabela 6: Correlações entre Fontes de Informação de Recrutamento e Idade

| | Boca-a-boca positivo | Boca-a-boca negativo | Publicidade | Site | Eventos | Notícias Imprensa positivas | Notícias Imprensa negativas |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Idade** | -,016 | -,063 | -,026 | -,166* | -,039 | -,121 | -,095 |

No que toca à H6 verifica-se, através da Tabela 6, que existe uma correlação negativa entre a idade e a fonte de informação do site da organização. Isto significa que as pessoas mais velhas são as que menos valorizam e utilizam o site da organização enquanto fonte de informação de recrutamento. As restantes FIR não apresentam correlações com níveis de significância com a idade. Por conseguinte, a hipótese é parcialmente provada.

Hipótese 7: As dimensões de EB mais valorizadas pelos candidatos estão relacionadas com a sua idade.

Tabela 7: Correlações entre as variáveis de Employer Branding e Idade

| | Recompensas e benefícios | Ambiente trabalho | Reputação | Tarefas | Segurança no trabalho | Cultura organizacional | Equilíbrio trabalho-família | Desenvolvimento /formação | Internacionalização |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Idade** | -,082 | -,139 | ,018 | -,004 | ,013 | ,027 | ,092 | ,012 | ,041 |

No que respeita à H7, esta não é confirmada. A Tabela 7 mostra que não existem correlações com níveis de significância entre a idade dos candidatos e as nove dimensões de EB.

Hipótese 8: A escolaridade dos candidatos está relacionada com a sua utilização de fontes de informação.

Tabela 8: Correlações entre Fontes de Informação de Recrutamento e Escolaridade

| | **Boca-a-boca positivo** | **Boca-a-boca negativo** | **Publicidade** | **Site** | **Eventos** | **Notícias Imprensa positivas** | **Notícias Imprensa negativas** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Escolaridade** | -,228* | -,318** | -,099 | ,067 | -,156* | -,178* | -,200 |

Relativamente a esta hipótese, através da análise da Tabela 8, verifica-se que a escolaridade está negativamente correlacionada com o boca-a-boca positivo, com o boca-a-boca negativo, com os eventos e ainda com as notícias de imprensa positivas. Isto quer dizer que pessoas com um nível de escolaridade superior valorizam menos o boca-a-boca, os eventos e as notícias de imprensa positivas do que as pessoas com menor escolaridade. Assim sendo, esta hipótese é parcialmente validada.

Hipótese 9: A escolaridade dos candidatos está relacionada com as diversas dimensões de EB que mais valorizam.

Tabela 9: Correlações entre as variáveis de Employer Branding e Idade

| | **Recompensas e benefícios** | **Ambiente trabalho** | **Reputação** | **Tarefas** | **Segurança no trabalho** | **Cultura organizacional** | **Equilíbrio trabalho-família** | **Desenvolvimento /formação** | **Internacionalização** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Escolaridade** | -,167* | -,001 | -,067 | ,084 | -,036 | -,032 | ,011 | ,012 | -,042 |

Por fim, a H9 é parcialmente provada. Isto porque, segundo a Tabela 9, apenas a dimensão de EB das recompensas e benefícios mostra estar negativamente correlacionada, ou seja, as pessoas mais instruídas valorizam menos as recompensas e benefícios que as organizações podem oferecer. As restantes dimensões do EB não apresentam correlações significativas com a variável da escolaridade.

## 4.4 DISCUSSÃO

Após a apresentação dos dados, segue-se a interpretação dos mesmos. Assim, a primeira conclusão retirada é que, efetivamente, as fontes de informação de recrutamento, o EB e a AO estão relacionadas entre si.

Fazendo uma análise e discussão mais detalhadas dos resultados obtidos, verificou-se que algumas fontes de informação de recrutamento utilizadas pelos candidatos estão correlacionadas com a AO, nomeadamente, as notícias de imprensa positivas e as notícias de imprensa negativas. Isto poderá significar que, as notícias de imprensa favoráveis – que dizem coisas positivas acerca da organização -, incentivam os candidatos a concorrer a uma possível oferta de emprego nessa organização. Pelo contrário, quando existem notícias de imprensa negativas – que dizem coisas menos favoráveis acerca da organização -, estas relacionam-se negativamente com a decisão dos indivíduos em candidatar-se à vaga de emprego disponível. Sabe-se que as informações das notícias de imprensa não são controladas pelas organizações. Estes resultados são consistentes com o proposto por Hoye e Lievens (2007) que afirmam que as fontes independentes das organizações são mais confiáveis visto que a sua intenção não passa por promove-las. Além disso, as informações difundidas pelos media podem ser mais persuasivas e atraentes (Carpentier et al., 2017). Importa referir ainda que, estudos anteriores (Hoye & Lievens, 2005; Hoye & Lievens, 2007) atestam que o boca-a-boca é determinante na atratividade organizacional e que é a fonte de recrutamento mais forte (Collins & Stevens, 2002; Hoye, & Lievens, 2009). Contudo, este estudo apresenta resultados distintos. O facto de não ter sido encontrada uma relação entre estas variáveis, pode ser explicado por Hoye e Lievens (2007) já que mencionam a dificuldade em transmitir informações de recrutamento exatamente da forma que se deseja, revelando ser uma desvantagem do boca-a-boca. Os dados indicam que o boca-a-boca não é muito relevante

para a decisão dos candidatos ao não existir correlação entre o boca-a-boca e a atratividade. A exceção é o caso do boca-a-boca negativo, que está correlacionado com a atratividade "em último recurso", o que pode significar isto que os candidatos, na presença de informações negativas sobre a empresa, criam uma imagem negativa sobre a mesma e apenas consideram trabalhar na organização em último recurso. Uma explicação possível é o facto de serem informações recebidas "por meio de experiência pessoal direta" e por isso, são vistas como mais confiáveis(Hoye, 2012). Ainda relacionado com esse ponto, outro resultado interessante, é facto das informações positivas não terem impactos tão relevantes nas decisões dos indivíduos como as informações negativas. Isto remete para aquilo que Hoye e Lievens (2005) defendem - as pessoas dão mais importância às referências negativas e estas podem influenciar as suas escolhas, comparativamente às positivas que não são consideradas tão relevantes. De forma geral, os resultados mostram que as fontes de informação de recrutamento mencionadas não estão correlacionados com a AO. Isto mostra que os indivíduos podem consultar estas fontes mas essas informações não influenciam de forma significativa as sua decisão em candidatar-se a uma organização.

No que concerne à relação entre as dimensões de EB e a AO, os resultados obtidos confirmam a sua ligação. Como vimos, todas as dimensões estão fortemente corelacionadas com a AO. Ora vejamos: os dados corroboram a ideia de Rynes et al. (2004) de que a remuneração torna a organização mais atrativa e que esta é bastante significativa no processo de atração dos candidatos. Isto significa que as pessoas valorizam organizações que ofereçam bons salários e recompensas adicionais; o ambiente de trabalho e equipa torna a organização mais atrativa, ou seja, um local positivo e feliz estimula a satisfação e produtividade dos colaboradores (Telemedicina Conexa, 2019). Ora, perante o mercado competitivo onde a "guerra por talentos" é visível, este pode ser um elemento que diferencie as organizações umas das outras. Além disso, um bom ambiente corporativo é a qualidade mais valorizada pelos 115 mil colaboradores que avaliaram as suas organizações através da plataforma online Love Mondays; o estudo anual da Randstad revelou que a maioria dos portugueses antes de enviarem a sua candidatura, "investiga a reputação das empresas para saber com o que contar" (Santos, 2019). Podemos então deduzir que a reputação é um fator relevante na escolha do empregador. Isto coincide com os resultados deste estudo, onde a reputação está correlacionada com a AO; tarefas desafiadoras, apelativas e que estejam em conformidade com as competências individuais fomentam a AO. Isto porque, tarefas desafiadoras que estimulem o desenvolvimento de capacidades e competências, bem como a autonomia no trabalho são aspetos de valorizados pelos colaboradores (Hillebrandt & Ivens, 2012); a segurança no trabalho também está relacionada com a AO uma vez os indivíduos sentem-se mais satisfeitos em empresas que oferecem um trabalho estável e consequentemente, mostram ser organizações sólidas, comparativamente a outras com empregos flexíveis (Tavares, 2014); os dados recolhidos evidenciam que existe uma relação entre a cultura da organização e a AO. Isto é compatível com a interpretação de Backhaus e Tikoo (2004) segundo a qual os potenciais candidatos têm tendência a comparar as suas necessidades, valores e personalidades com as da entidade empregadora. E, quanto mais próximos os seus valores forem dos da organização, maior será a probabilidade do candidato se sentir atraído por essa empresa; a conciliação entre a vida pessoal e a profissional também é uma dimensão que está relacionada com a AO. De acordo com o estudo da Robert Half (2017) "conquistar um equilíbrio justo entre as responsabilidades profissionais e pessoais é um objetivo de praticamente todos os trabalhadores" pelo que podemos deduzir que, como é um aspeto importante para os indivíduos estes também procuram e sente-se atraídos por empresas que tenham essa preocupação. Assim, o equilíbrio entre estes dois ambientes é importante até porque a vida profissional pode promover a satisfação pessoas e vice-versa (Kasulo Group, 2018); os dados apontam que o desenvolvimento/formação está relacionado com a AO dado que o desenvolvimento contínuo cria uma ligação entre a organização e o colaborador, onde este último sente que há um interesse para que possa progredir e desenvolver as suas competências (Hillebrandt & Ivens, 2012); por fim, este estudo deu conta que as empresas internacionais são vistas como mais atrativas. Os resultados apresentados podem estar relacionados com a amostra deste estudo uma vez que é composta na sua maioria por jovens e com um nível de instrução elevado. Por conseguinte, a falta de oportunidades no nosso país pode levar à valorização de uma carreira internacional. Isto é coerente com o artigo de Monteiro (2018) segundo o qual em consequência da elevada taxa de desemprego jovem, 70% dos portugueses estão dispostos a mudar de cidade ou de país para procurar um emprego que esteja de acordo com as suas expectativas. Ou seja, o sociólogo Vítor Sérgio Ferreira acredita que a decisão dos jovens de sair do país deve-se à esperança destes em "encontrar mais facilmente um emprego equivalente à sua qualificação em alguns países no estrangeiro do que em Portugal", pois segundo o relatório da Eurostat, os jovens com mais escolaridade são os mais propensos a abandonar o país em prol de melhores condições no estrangeiro (Monteiro, 2018). Posto isto com base nestes resultados podemos retirar algumas conclusões: a primeira evidência é que, dado a forte relação entre as dimensões de EB com a AO, podemos deduzir que uma organização que aposte no seu EB consegue torna-se atrativa para o público que pretende atingir. Consequentemente, espera-se que o EB seja uma mais-valia e uma ferramenta indispensável que destaque a organização no mercado de trabalho altamente competitivo. Assim sendo, isto é consistente com as perspetivas de Backhaus e Tikoo (2004) que salientam a importância que o EB pode ter

na diferenciação da organização e também com a de Hillebrandt e Ivens (2012) que acreditam que o EB e a AO estão relacionados.

Relativamente à relação entre as dimensões de EB e as fontes de informação de recrutamento, verifica-se que a todas as dimensões (exceto a dimensão da segurança no trabalho) apresentam uma relação positiva com a fonte de informação das notícias de imprensa positivas. A partir deste resultado pode-se intuir que as pessoas que mais valorizam estas dimensões tendem a consultar mais as informações transmitidas pelos media. Curiosamente, o boca-a-boca positivo não apresenta qualquer relação significativa com as dimensões de EB, talvez porque como já referido anteriormente, as coisas positivas têm menos impacto nas decisões das pessoas comparativamente às negativas. Isto é percetível através do estudo da Satmetrix que concluiu que as organizações têm prejuízos mais acrescidos quando um cliente que fala mal ou não a indica (é afastado da empresa 1,3 clientes), do que um que fale bem ou a indique (um promotor ganha cerca de meio cliente). Contudo, isto pode variar de empresa para empresa (Ribeiro, 2009). Outro resultado obtido foi a correlação entre as recompensas e benefícios e o boca-a-boca negativo. Isto pode ser também explicado pelo que foi mencionado no ponto anterior. As dimensões de EB também não parecem estar relacionadas com a publicidade isto pode querer dizer que, como é uma fonte dependente da organização os indivíduos não confiam muito nas informações que estas emitem ou por esta ser paga e consequentemente, muito dispendiosa, as organizações podem não apostar nesta fonte. Por fim, também nenhuma das dimensões de EB mostram estar relacionada com significância com as notícias de imprensa negativas, ou seja as dimensões de EB mais valorizadas pelos indivíduos não são afetadas de forma significativa pelas notícias de imprensa negativas que possam surgir. Assim sendo, estes resultados revelam que há fontes de informação de recrutamento que, conforme as dimensões de EB mais valorizadas pelos candidatos, são mais utilizadas por estes e, assim, poderão ter maior influência para a sua tomada de decisão.

Por fim, vamos analisar os resultados relativos aos dados demográficos. Assim, em relação ao género não se confirmou a sua relação nem com as fontes de informação nem com as dimensões do EB (formação e equilíbrio trabalho-família). Isto pode querer dizer que a valorização das dimensões de EB e o tipo de fonte através das quais se recebe informações de recrutamento não dependem do género dos candidatos e/ou as próprias organizações quando transmitem as suas informações de recrutamento, o género não é condição para quem se pretende candidatar; a idade parece estar relacionada com o site, ou seja, as pessoas mais velhas são as que menos procuram informações de emprego através do site. Este resultado pode estar relacionado com o facto do acesso à internet e ao computador por parte dos mais velhos ser mais reduzida (INE, 2010), que pode ser o resultado da pouca experiência no uso dos mesmos ou pelos elevados custos associados (Dias, 2012). Por outro lado, existe ainda a discriminação pela idade que ocorre em "praticamente todo o mundo" e em "todos os setores de atividade" (Reis, 2018). Assim, pode-se depreender que podem também não existir muitas ofertas de emprego, nomeadamente, no site institucional para o grupo de pessoas com mais idade. Por outro lado, os mais jovens tendem a procurar mais informações no site da empresa. Isto pode deve-se à facilidade que estes têm em aceder a esta fonte e porque reconhecem a sua importância, no âmbito da recolha de informações que considerem relevantes para si. Posto isto, a idade não está relacionada com as dimensões de EB, o que quer dizer que as dimensões mais ou menos valorizadas pelos candidatos não estão relacionadas com o facto de serem mais novas ou mais velhas. Aliás, podem até valorizar as mesmas; por fim, na análise dos resultados referentes à escolaridade, contata-se que os indivíduos mais instruídos são aqueles que menos recorrem às fontes do boca-a-boca (positivo e negativo), eventos e notícias de imprensa positivas, quando procuram por oportunidades de emprego. Perante isto, pode-se dizer que quem tem um nível superior de escolaridade não opta pela utilização de fontes experienciais, caracterizadas pelo contacto direto (como é o caso do boca-a-boca e os eventos) nem valoriza as informações divulgadas pelos media (pode acontecer que o canal escolhido para divulgar as vagas de emprego não tenha sido o mais adequando ao público mais qualificado ou, como é uma fonte que depende da organização, os indivíduos podem considerar que é menos credível por poderem não espelhar exatamente a real imagem da empresa). Verifica-se ainda que as pessoas com mais escolaridade não consideram as recompensas e os benefícios relevantes para a sua decisão de trabalhar ou não em determinada organização. Isto pode estar relacionado com as conclusões do Randstad Employer Brand Research (2018), que revelaram que os inquiridos com formação superior prezam mais a progressão na carreira e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Pelo contrário, pessoas com escolaridade inferior dão mais importância à dimensão das recompensas e benefícios. Podemos deduzir que são pessoas que têm normalmente, a sua família constituída e como tal, as recompensas são mais relevantes devido às suas responsabilidades familiares. Também por esse motivo, o Randstad Employer Brand Research (2018) concluiu que as pessoas com um menor grau de formação valorizam mais a segurança profissional, facto este que se relaciona com o anterior. Para concluir, os aspetos sociodemográficos podem ser relevantes pois podem dar indicações fundamentais para as organizações, no sentido, de perceberem quais as fontes

mais eficazes no caso de quererem contratar pessoas mais ou menos qualificadas, com mais ou menos idade e que dimensões estas mais valorizam.

## 5. CONCLUSÃO

Findada a análise, é possível responder aos três objetivos desta pesquisa. Assim, (1) ficou percetível que as FIR mais eficazes na atração de candidatos são as notícias de imprensa. Curiosamente este resultado não é consistente com a literatura já que o boca-a-boca é considerado a fonte mais eficaz e consequentemente, aquela que mais se relacionada com a AO; (2) no que respeita aos elementos de EB que mais se relacionam com a AO, verificou-se que todas as dimensões estão relacionadas com a AO. Como já referido, o EB tem vindo a ser reconhecido pelas organizações como uma prática estratégica que pode ajudar a melhorar sua a imagem e ainda, torná-la atrativa no mercado e mais eficaz na retenção de colaboradores. Assim, este resultado pode ser a consequência desta consciência por parte das entidades organizações; e (3) foi ainda possível identificar a relação entre os elementos de EB mais valorizados pelos candidatos e as fontes de informação que utilizam, já que praticamente todas as dimensões valorizadas pelos candidatos parecem estar relacionadas com pelo menos uma das FIR que estes utilizam.

Os contributos para a gestão prática são, nomeadamente (1) dado que a utilização do site como fonte de informação está negativamente correlacionada com a idade, as organizações apenas deverão apostar em divulgar no site ofertas e informações que se destinem a possíveis candidatos mais novos; (2) como aquilo que os media dizem acerca das empresas é importante para os potenciais candidatos, assim as organizações devem potenciar que sejam ditas coisas favoráveis sobre si, através das suas ações. Por exemplo, de for noticiado que empresa x foi classificada como um "Great Place to Work" é expectável que as pessoas pretendam candidatar-se nesta organização; (3) se for objetivo das organizações contratem alguém com um nível de escolaridade superior estas não devem apostar na sua participação em eventos uma vez que a escolaridade está negativamente correlacionada com os eventos. Por outro lado, se pretenderem contratar um recém-licenciado (por exemplo, para um estágio curricular ou profissional) os eventos são a fonte mais adequada para esse público; (4) a escolaridade está negativamente correlacionada com as recompensas e benefícios. O que as empresas podem retirar daqui é que se pretendem contratar alguém onde não seja necessário ter um nível de escolaridade muito elevado, estas devem oferecer um pacote de benefícios adicionais e salário mais atrativos; e ainda, (5) como o boca-a-boca negativo está correlacionado negativamente com a AO, as empresas podem recorrer por exemplo, aos depoimentos de funcionários ou à publicidade de forma a suavizar os seus efeitos prejudiciais.

Como acontece em qualquer investigação, esta também teve algumas limitações inerentes podem ser superadas através de investigações futuras. Assim, uma das limitações foi o facto da amostra ser maioritariamente constituída por jovens e como, por norma, este têm perceções diferentes e até mesmo menos experiencia no mercado de trabalho; as respostas são baseadas nas perceções que cada individuo tem relativamente a cada tema; como a amostra é maioritariamente feminina e está concentrada essencialmente numa zona do país, isto pode ter limitado os resultados; o média da antiguidade dos inquiridos é de 2 anos o que, pode não ser o suficiente para estes terem uma opinião e visão mais fundamentada em relação a determinados temas.

Algumas pistas para investigações futuras são: (1) tentar perceber se existem outras fontes de informação de recrutamento mais relevantes para os candidatos, (2) verificar se através do recurso a outra fonte de informação de recrutamento, os efeitos negativos do boca-a-boca negativo e das notícias de imprensa negativas podem ser convertidos; (3) averiguar se diferentes grupos de trabalhadores têm preferência por determinadas dimensões de EB e quais as fontes de informação que mais utilizam e (4) este estudo pode ser aplicado em contexto empresarial, tentando perceber em que fontes de informação são mais eficazes e quais se estas apresentam um EB forte, através da perceção que as pessoas têm acerca das dimensões apresentas.

## REFERÊNCIAS


Aaker, D.A. (1991*). Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.

Allen, D. G., Scotter, J. R. V., & Otondo, R. F. (2004). Recruitment communication media : impact on prehire outcomes. *Personnel Psychology*, 57, 143–171.

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Nature Publishing Group*, 4(3), 185–206.

Amelia, N., & Nasutionb, R. A. (2016). Employer Branding for Talent Attraction in the Indonesian Mining Industry, 21(3).

Araque, D. L., Mateo, J., Estepa, S., & Uribe, F. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales*, 33(33), 95–101.
Araújo, G., & Dias, E. M. (2008). Estudo sobre os Processos de Recrutamento e Seleção em Agroindústrias : uma análise em dois estudos de casos.
Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193–201.
Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
Bakanauskien, I., Bendaravi, R., & Lydeka, T. Z. (2011). Discovering an Employer Branding : Identifying Dimensions of Employer ' s Attractiveness in University, 1–22.
Barrow, S., & Mosley, R. (2005). The Employer Brand Bringing the Best of Brand Management to People at Work.
Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103–116.
Braga, B. M., & Reis, G. G. (2016). Atraindo talentos por meio do Employer Branding. *Gvexecutivo*, 15(1), 18–21.
Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions , sources and value of job seekers ' employer knowledge during recruitment, 20, 115–163.
Calheiros, A. (2019). *Recrutamento & Selecção*. Coimbra Business School | ISCAC
Calisto, I. D. (2016). Employer Branding: a importância de reter colaboradores.
Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice : *A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes*, 90(5), 928–944.
Chiavenato, I., (1992). *Recursos Humanos* (Edição Compacta). São Paulo: Atlas.
Chiavenato, I., (2004). *Gestão de pessoas* (2ª Edição). Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The Relationship Between Early Recruitment- Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants : A Brand Equity Approach to Recruitment The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the.
Coradini, J. R., & Murini, L. T. (2009). Recrutamento e seleção de pessoal, 55–78.
Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13, 8-22.
Dias, I. (2012) O uso das tecnologias digitais entre os seniores: motivações e interesses. *Sociologia. Problemas e Práticas*, 51-77.
Domingos, L. S. R. (2018). Expositores em feiras nacionais e internacionais : caso de estudo da Essência do Vinho.
Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory.
Ewing, M. T., Berthon, P., Pitt, L. F., & Bussy, N. M. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21, 3–22.
Fernandez-lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand : Development and validation of a scale, 40–54.
Ferreira, L. (2017). A perceção das Chefias sobre o processo recrutamento e seleção numa empresa do setor da pasta e do papel.
Filho, D. B. F., & Júnior, J. A. S. (2009). Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson ( r ). *Revista Política Hoje*, 18, 115–146.
Frazão, S. (2016). Determinação das relações de influência entre a atratividade organizacional e o comprometimento organizacional.
Funiblogs. (2019). Vantagens de participar de uma feira de negócios. Acedido a 19 de setembro 2019, disponível em https://blogs.funiber.org/pt/empresas-e-rh/2019/03/16/funiber-feira-negocios
Greening, D. W., & Turban, D. B. (1996). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. 40(3), 658–672.
Hawkes, C. L., & Weathington, B. L. (2014). Competency-Based Versus Task-Based Job Descriptions: Effects on Applicant Attraction. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 190–211.
Hemais, M. W., Oliveira, L. B., & Casotti, L. M. (2013). Marketing Interno e Gestão de Pessoas: Estudos de Caso em Empresas de Serviços Internal Marketing and Human Resource Management: Case Studies in Service Organizations. Http://Revistagt.Fpl.Edu.Br/, 13, 101–127.
Hendriks, M. (2016). Organizational reputation, organizational attractiveness and employer branding: Clarifying the concepts. Master thesis. Faculty of behavioral, management and social sciences, Master Business Administration.
Highhouse, S., & Lievens, F. (2003). Measuring Attraction to Organizations, (May 2014).
Hillebrandt, I., & Ivens, B. S. (2012). How to measure Employer Brands? The Development of a Comprehensive Measurement Scale. In S. Bharadwaj & J. Hulland (Eds.), AMA winter educators conference 2012 : marketing theory and applications, St. Petersburg, Florida, USA, 17-19 February 2012.
Hoye, G. V. (2012). Recruitment sources and organizational attraction: A field study of Belgian nurses. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(3), 376–391.
Hoye, G. V. (2013). Recruiting Through Employee Referrals : An Examination of Employees' Motives, 451–464.
Hoye, G. V., & Lievens, F. (2005). Recruitment-Related Information Sources and Organizational Attractiveness : Can Something Be Done About, 13(3), 179–188.
Hoye, G. V., Weijters, B., Lievens, F., & Stockman, S. (2016). Social Influences in Recruitment : When is word-of-mouth most effective ? *International Journal of Selection and Assessment*, 24(1), 42–53.

Hoye, G. V.; & Lievens, F. (2009). Tapping the Grapevine: A Closer Look at Word-of-Mouth as a Recruitment Source. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 341–352.
Hoye, G. Van, & Lievens, F. (2007). Investigating Web-Based Recruitment Sources : Employee testimonials vs word-of-mouse, 15(4).
INE (2010). *Estatísticas Sociais*, Lisboa, INE.
Jiang, T. T., Iles, P. (2011). Employer-Brand Equity, Organizational Attractiveness and Talent Management in the Zhejiang Private Sector, China. *Journal of Technology Management*, Vol. 6, No. 1.
Kasulo Group (2018). Vida pessoal ou profissional: qual é sua perioridade?. Acedido a 18 de setembro 2019, disponível em https://medium.com/mundokasulo/vida-pessoal-ou-profissional-qual-é-sua-prioridade-b8c1b44073dd
Lievens, F., & Hoye, G. V. (2007). Social influences on organizational attractiveness : Investigating if and when word of mouth matters, 2024–2047.
Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding : What We Know and What We Need to Know, (December 2015), 1–34.
Lievens, F., Decaesteker, C., Coetsier, P., & Geirnaert, J. (2001). Organizational attactiveness for prospective applicants: A person-organization fit perspective. *Applied Psychology*, 50(1), 30–51.
Lopéz, M. F. B., & Tarodo, A. R. (2004). branding : estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador.
Maroco, J., & Garcia-marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach ? Questões antigas e soluções modernas ?, 4(1), 65–90.
Martins, M. E. G. (2014). Coeficiente de correlação amostral. *Revista de Ciência Elementar*, 2, 1–2.
Mendes, A. C. G. . (2016). Employer Branding: Fatores privilegiados num potencial empregador. Dissertação de Mestrado.
Mendes, S. f. (2015). *Recrutamento e Selecção de Recursos Humanos Análise comparativa entre as práticas de uma instituição pública e de uma instituição privada*.
Meyer, J., & Allen, N. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, *Research, and Application*. Thousand Oaks, California.
Michel, M. (2007). Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas. *Revista científica eletônica de administração*, 13(1676–6822).
Monteiro, S. B. (2018). Porque é que os jovens portugueses são os mais predispostos a mudar de cidade ou país para trabalhar?. Acedido a 19 de setembro 2019, disponível em https://jpn.up.pt/2018/03/29/os-jovens-portugueses-sao-os-predispostos-mudar-cidade-pais-trabalhar/
Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175.
Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123–134.
Paula, A. B. (2013). A participação de mulheres em cargos de chefia. Disponível em https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/94982/000915109.pdf?sequence=1.
Pinto, G. A., & Chavez, J. R. A. (2012). O uso do coeficiente alfa de cronbach nos resultados de um dos serviços no setor de. XXXII encontro nacional de engenharia de produção. Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: As Contribuições Da Engenharia de Produção.
Reis, C. (2018). Discriminação por idade nos anúncios de emprego. Acedido a 18 de setembro 2019, disponível em https://www.e-konomista.pt/discriminacao-por-idade/
Ribeiro, S. (2009). O impcto do marketing boca a boca em números. Acedido a 18 de setembro 2019, disponível em https://administradores.com.br/artigos/o-impacto-do-marketing-boca-a-boca-em-numeros
Rynes, S. L. (1991). The importance of recruitment in job choice : a different way of looking. *Personnel Psychology*, 44, 1–521.
Rynes, S. L., & Barber, A. E. (1989). *Applicant Attraction Strategies : An Organizational Perspective Applicant Attraction Strategies : An Organizational Perspective*.
Santos, J. N. (2019). Estas são as empresas mais atractivas para trabalhar. Acedido a 15 de setembro 2019, disponívem em https://www.sabado.pt/dinheiro/detalhe/estas-sao-as-empresas-mais-atrativas-para-trabalhar
Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas* (7ª ed)., Lisboa: Lidel.
Sullivan, J. (2004). *The 8 Elements of a Successful Employment Brand*.
Tavares, M. J. (2014). *A Perceção da Proposição de Valor para o Empregado e o Tipo de Comprometimento com a Organização.*
Telemedicina Conexa. (2019). A importância do bom ambiente de trabalho. Acedido a 19 de detembro 2019, disponível em https://www.michaelpage.pt/advice/gest%C3%A3o-de-carreira/desenvolvimento-profissional/import%C3%A2ncia-de-um-ambiente-de-trabalho
Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179.
Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658–672.
Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184–193.
Villamil, A.M. (2007). Perceptions of diversity management and organizational attractiveness: Exploring the effects of gender, ethnicity, and type of recruitment advertisement. (Doctoral dissertation, University of Kansas).

Wahba, M., & Elmanadily, D. (2015). Employer Branding Impact on Employee Behavior and Attitudes Applied Study on Pharmatecual in Egypt. *International Journal of Management and Sustainability*, 4(6), 145–162.

# IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA: ESTUDO DE CASO NAS UNIDADES DA POLÍCIA JUDICIÁRIA PORTUGUESA

Manuel José Coimbra Mourato, manuelmourato2013@gmail.com, Academia Militar
José Carlos Dias Rouco, carlos.rouco@yahoo.com, Academia Militar

**RESUMO:** Este estudo teve como objetivo verificar as principais habilidades que os líderes da Polícia Judiciária utilizam principalmente e, ao mesmo tempo, quais deles estão relacionados positivamente com maior desempenho e contribuem para a satisfação e bem-estar de seus funcionários. A metodologia de pesquisa utilizada teve três fases: pesquisa bibliográfica; pesquisa qualitativa, avaliada por meio da análise de conteúdo de uma entrevista estruturada e pesquisa quantitativa, que analisou estatisticamente os dados obtidos a partir da aplicação de um questionário, adaptado por Rouco (2012). Verificou-se que as competências de liderança mais utilizadas pelos líderes das Unidades PJ são: transparência, relacionamento humano, comunicação, relações interpessoais, habilidades técnicas e profissionais, tomada de decisão, orientação para a tarefa, visão e, uma competência não identificada no modelo: motivação. Concluiu-se que as habilidades dos líderes relacionadas à gestão das Unidades PJ, a existência de uma visão, juntamente com as habilidades de relacionamento interpessoal, são aquelas que se apresentam como aquelas que contribuem para um melhor desempenho de seus líderes e para uma maior satisfação e bem-estar de seus funcionários.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança, Líder, Competências, Desempenho, Satisfação.

**ABSTRACT:** This study aimed at verifying the main skills that the leaders of the Polícia Judiciária use mostly and, at the same time, which of them are positively related with higher performance and contribute to the satisfaction and well-being of its employees. The research methodology used had three phases: bibliographical research; qualitative research, assessed through content analysis of a structured interview and quantitative research, which statistically analyzed data obtained from the application of a questionnaire, adapted by Rouco (2012). It has been found that the leadership competencies most used by the leaders of the PJ Units are transparency, human relationship, communication, interpersonal relations, technical and professional skills, decision making, guidance for the task, vision and, a competence not identified in the model: motivation. It was concluded that the leaders' skills related to the management of the PJ Units, the existence of a vision, together with interpersonal relationship skills, are those that present themselves as the ones that contribute to a better performance of their leaders and to a greater satisfaction and well-being of their employees.

**KEYWORDS:** Leadership, Leader, Competencies, Performance, Satisfaction.

## 1. INTRODUÇÃO

Todas as organizações têm como característica comum serem constituídas por recursos, sendo que um dos recursos presente em todas elas é o seu Capital Humano. As organizações são muito diversificadas, com estruturas e objetivos diversos, contudo podemos agrupá-las em dois grandes grupos, as organizações lucrativas a que chamamos vulgarmente de empresas e as organizações não lucrativas como as ONG´s ou os Serviços Públicos. Por outro lado, as organizações são sistemas abertos que influenciam e são influenciadas pelo seu meio envolvente. Atualmente essa influência é ainda mais impetuosa devido ao efeito da globalização que leva a que sofram inúmeras pressões, nomeadamente provocadas por mudanças a uma escala global. Estas alterações têm-se mostrado bastante relevantes nas organizações incluindo na administração pública, sobretudo devido à velocidade da mudança que tem sido exponencial levando a que «esperar tenha um preço demasiado caro a pagar».

Também, o aumento das responsabilidades das organizações públicas ao nível internacional, veio aumentar as expectativas dos seus Recursos Humanos e por outro lado, a política de "cortes orçamentais" e "congelamento de carreiras" verificada num passado recente e que ainda afeta as organizações do Estado ao nível da reposição do tempo de serviço, criando instabilidade nas relações interpessoais, tem vindo a aumentar os níveis de stresse e de incerteza entre os seus colaboradores. Estas restrições para além das dificuldades ao nível das relações interpessoais trouxeram situações de escassez material o que provocou muitas vezes ruturas, dificultando o alcançar dos objetivos das mesmas. Estes cenários colocam os líderes sob grande pressão e escrutínio, forçando-os a uma renovação e adaptação constantes num ambiente de incerteza, em que muito mais do que ordenar a realização de tarefas, os líderes enfrentam o desafio dos resultados a alcançar.

Na área da liderança, décadas de investigação levaram à identificação de comportamentos distintos na elaboração de perfis de competências dos líderes. A grande dificuldade tem sido organizar comportamentos específicos numa taxonomia que faça sentido em termos do seu efeito e eficácia. A investigação desenvolvida tem contribuído para a definição de vários modelos de competências que permitem medir as competências associadas à liderança. Para este estudo, tomou-se como referência o modelo de gestão e desenvolvimento de competências de liderança de Rouco (2012), permitindo a sua utilização para identificar nos Diretores de Unidade da Polícia Judiciária Portuguesa (PJ) qual o perfil que levam a desempenhos superiores e à satisfação dos seus colaboradores. Assim, com este estudo pretende-se confirmar a existência de competências de liderança que devem ser identificadas e desenvolvidas nos novos líderes da PJ, porquanto é urgente a passagem do conhecimento intergeracional, sendo este o momento oportuno para o fazer, pois a não acontecer a partilha do conhecimento, também ao nível da liderança intermédia e superior na PJ, pode não vir a ocorrer de forma estruturada e sistemática.

Assim, o objetivo principal desta investigação é a identificação das principais competências de liderança que se associam positivamente a desempenhos superiores dos líderes das Unidades da PJ e que contribuem para a satisfação e bem-estar dos seus colaboradores. Por forma a manter uma estrutura coerente com o objetivo, formulou-se a seguinte questão de partida da investigação: Quais as competências de liderança mais praticadas pelos líderes das unidades da PJ que levam ao esforço extraordinário, à eficácia da liderança e à satisfação dos seus colaboradores [1]?

Uma vez estabelecida a questão de partida da investigação, foram elencadas as seguintes questões derivadas:

Questão derivada 1: quais as competências de liderança mais praticadas pelos líderes das unidades da PJ?

Questão derivada 2: quais as competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com o esforço extraordinário, nas unidades da PJ?

Questão derivada 3: quais as competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com a eficácia da liderança, nas unidades da PJ?

Questão derivada 4: quais as competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com a satisfação dos colaboradores, nas unidades da PJ?

Em termos de metodologia pretendeu-se realizar uma investigação de carácter aplicado, num estudo de caso nas Unidades da PJ. Quanto à sua finalidade tratou-se de um estudo exploratório e descritivo e no que respeita aos meios de investigação foi uma investigação de carácter bibliográfico, documental e de campo. Relativamente à natureza da investigação tratou-se de uma investigação de natureza mista, qualitativa na medida em que avaliou, através de análise de conteúdo, uma entrevista semiestruturada aos vários diretores de Unidade da PJ e quantitativa na medida em que analisou estatisticamente os dados obtidos da aplicação de um questionário adaptado por Rouco (2012) aos mesmos diretores.

[1] Fonte: Fatores critério adaptados de Avolio e Bass (2004).

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

Durante as últimas décadas vários autores têm-se dedicado ao estudo da liderança. Contudo, ao rever o conceito de liderança, verificamos que não existe uma definição consensual. Com efeito apesar de encontrarmos uma grande diversidade de estudos ao longo dos anos e de todos eles considerarem a liderança como fundamental na conceção e transmissão da visão das organizações e de ser um fator crítico na gestão do processo de mudança. Para Campbell (2008), todas as culturas e organizações estão envolvidas na busca permanente de um herói, um ícone que ajude a organizar, explicar, orientar e dar sentido à vida, sugerindo que a procura deste herói é, na realidade, a procura de liderança, uma constante da vida em sociedade, consequência das necessidades básicas humanas de segurança, ordem e estabilidade. Para Kinicki e Kreitner (2006) a liderança é sobretudo um processo de influência social em que o líder influencia os seus seguidores a um esforço voluntário para o atingir dos objetivos. Bergamini (1994) define como elementos fundamentais da liderança a sua relação com aspetos grupais e o facto de ser um processo de influência intencional. Jesuíno Correia (2005) destaca como elementos fundamentais, o exercício intencional do poder e influência por parte de um ator, a natureza coletiva do destinatário, a preocupação com os objetivos comuns e a uma legitimação predominantemente psicológica. A maioria das definições sobre o tema referem-se à liderança como um processo de influência do comportamento humano, isto é, motivar os indivíduos a adotar comportamentos que de outra forma não adotariam na prossecução de objetivos comuns. Esta afirmação é aquela em que a maioria dos conceitos sobre liderança se baseia.

No âmbito da liderança, foi possível ao longo dos tempos distinguir diversas teorias, as teorias dos traços de liderança, que tiveram início com a teoria do "grande homem", a teoria da interação (ambas teorias sobre estilos de liderança), as teorias comportamentais, as teorias situacionais e contingenciais e ainda as teorias transacionais e transformacionais. Internacionalmente, as teorias de liderança transformacional e transacional têm sido as mais estudadas nas últimas décadas. A liderança transacional tem como foco a negociação de trocas e o uso de recompensas e punições contingenciais baseadas na performance (Avolio, Walubwa, & Weber, 2009). Segundo Fonseca e Porto (2013), fazem parte deste tipo os comportamentos de recompensa contingente, gestão por exceção ativa e gestão por exceção passiva. A recompensa contingente envolve a designação de tarefas e o acordo sobre o que precisa ser feito com o estabelecimento de recompensas em troca de um desempenho excelente. Vários estudos indicam resultados positivos para as organizações devido à utilização de recompensas contingenciais (Avolio & Bass, 2004). Os outros dois fatores da liderança transacional são a gestão por exceção ativa e a gestão por exceção passiva. No primeiro, o líder monitoriza ativamente os desvios e erros dos liderados para tomar medidas corretivas, ou seja, punir o mau desempenho. No segundo, o líder aguarda e só toma atitudes corretivas quando o erro já ocorreu (Bass & Riggio, 2006). A liderança transformacional refere-se aos comportamentos que transformam os liderados e os inspiram a ir além das expectativas, transcendendo o interesse pessoal pelo bem da organização (Avolio et al., 2009). Neste tipo de liderança, o líder inspira os seus seguidores a atingirem padrões de desempenho que não atingiriam de outra forma. Avolio e Bass (2004) identificam quatro comportamentos típicos de um líder transformacional: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração.

### 2.2 ESTILOS E VARIÁVEIS DA LIDERANÇA

Stoner (1985) destaca dois estilos diferentes de liderança, um estilo focado nas tarefas a realizar e outro focado nos trabalhadores, ou seja, um em que o foco é a tarefa a desempenhar, e outro em que o foco é centrado nos colaboradores e na sua satisfação e comprometimento. O mesmo autor refere que estudos independentes chegaram a conclusões similares, de que estilos de liderança centrados nos trabalhadores tornavam os grupos mais produtivos.

Por outro lado, Vieira (2002) considera existirem três estilos base de liderança: o estilo diretivo, o estilo participativo e o estilo por delegação. No estilo diretivo, o líder transmite aos seus subordinados quais os objetivos a atingir, como devem proceder para atingir esse objetivo e supervisiona a sua execução. Este estilo pode ser o mais adequado quando o líder é altamente experiente, os subordinados são inexperientes e o tempo de execução das tarefas é escasso ou são tarefas bem estruturadas. No estilo participativo, o líder envolve os seus subordinados na tomada de decisão, levando-os a participar a resolução dos problemas através das suas opiniões, sendo, no entanto, a decisão final sempre uma decisão do líder. Este estilo de liderança poderá ser o mais adequado quando os subordinados já têm algum domínio das competências necessárias para realizar as

tarefas, existe tempo suficiente para a tomada de decisão e existe preocupação com a integração do grupo. Por fim, no estilo por delegação, o líder delega as competências para a resolução de alguns problemas em um ou mais subordinados, nunca delegando, no entanto, a sua própria responsabilidade. Este estilo poderá ser adequado em situações em que os subordinados são bastante experientes e estão alinhados com aquilo que o líder pretende, estando também bastante motivados.

Gibson, Ivancevich, Donnelly e Konopaske (2012) referem como fatores importantes para o definir do estilo de liderança, o gestor, os subordinados e a situação. Também Vieira (2002) defende que, no exercício da liderança, a mesma deverá atender a quatro variáveis: o líder, os liderados, a situação e a comunicação, sendo que esta última é considerada pelo mesmo autor como um processo que está subjacente às anteriores. Será a conjugação destas variáveis que irá levar cada líder a agir de forma distinta em situações distintas. Vieira (2002) refere ainda que o estilo de liderança é o modo pessoal como cada líder exerce a sua liderança, variando esse estilo em função do próprio líder, dos subordinados e da situação em concreto. Para este autor o líder deve adequar sempre o estilo de liderança à leitura permanente que irá fazendo da situação, ficando o seu sucesso dependente da adequação correta dos fatores e da sua definição em devido tempo. Desta conjugação de fatores poderemos inferir que o sucesso da liderança estará numa correta leitura da situação por parte do líder e da adequação correta do estilo às variáveis do momento.

Assim, verificamos que a liderança depende não só do próprio líder, mas também dos liderados e da situação e que um mesmo líder poderá utilizar diferentes estilos de liderança em diferentes momentos, consoante a leitura que fizer das variáveis que terá para trabalhar.

## 2.3 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Na era industrial, o sucesso das organizações dependia das suas instalações físicas, do seu património e, sobretudo, do seu poder financeiro, sendo os investimentos voltados maioritariamente para maquinarias e tecnologia. Atualmente o foco está no Capital Humano, passando a liderança a representar uma ferramenta de importância crucial para o desenvolvimento e perpetuação de uma organização. O papel do líder e o seu estilo de liderança são fatores potenciadores de mudança, de estímulos que desenvolvem e influenciam os colaboradores, estipulando metas que, compartilhadas, passam a ser de responsabilidade mútua de líder e seguidores, obtendo-se assim comprometimento, confiança e qualidade, essenciais na obtenção de um nível superior de desempenho e resultados. O aparecimento de novas formas de sociedade e de novas formas de captação do conhecimento tem levado as organizações a uma constante necessidade de renovação do seu paradigma, renovando as práticas de gestão e de liderança (Lima & Silva, 2015).

Para Vieira (2002), a essência da liderança organizacional não se confina à direção das pessoas e das suas tarefas, mas incluí ainda uma componente de influência, para além e acima do cumprimento mecânico das exigências rotineiras da organização. A função do líder organizacional consubstancia uma dupla responsabilidade: equilíbrio entre a realização individual dos membros da organização e os requisitos organizacionais, num ambiente integrador que lhe permita desenvolver-se a si próprio e às suas equipas.

De acordo com Nohria e Kurana (2010), o alcance e a importância da liderança têm de ser abordados não em termos de impacto sobre a eficácia do desempenho, mas também, e sobretudo, em termos da sua influência sobre a vida de uma organização. Os líderes são arquitetos organizacionais, influenciando o modo como os recursos são combinados para produzirem resultados únicos. Rouco (2012) refere que os líderes estratégicos são vitais para a organização porque estabilizam a cultura organizacional e representam a instituição.

## 2.4 CONCEITO DE COMPETÊNCIA

A palavra competência deriva do latim *competere*, que significa “ser apropriado”. O conceito de competência foi desenvolvido pela psicologia com referência aos traços de personalidade e aptidões para dar resposta a certas solicitações do ambiente envolvente (Rouco, 2012). Quanto à definição do conceito não existe consenso científico e está, em constante mutação e adaptação com diferentes abordagens e perspetivas de aplicação. Para muitos autores é definida como a combinação de conhecimentos, capacidades, aptidões e outras características dos indivíduos, desta forma, é muitas vezes designada pelo acrónimo KSAO (*knowledge*, *skill*, *ability*, *other*).

De acordo com Schippmann, Ash, Battista, Carr, Eyde, Hesketh, et al. (2000), a competência define o desempenho de uma atividade ou tarefa com sucesso ou o conhecimento adequado de um certo domínio do

saber com ênfase no individuo. Ou seja, a formação, desenvolvimento e gestão de competências, tem por objetivo ampliar comportamentos que promovam um melhor desempenho na concretização dos objetivos. Esta abordagem vai para além dos conhecimentos técnicos, deverá estender-se a outras competências de carácter pessoal e interpessoal intrínseco que capacite o indivíduo para agir nas diferentes situações com que é confrontado (Neves, Garrido, & Simões, 2006).

Em Portugal, a abordagem oficial da competência foi reconhecida com os programas de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competência (RVCC), promovidos pelos Centros de Novas Oportunidades (CNO), substituídos posteriormente pelos Centros de Qualificação de Ensino Profissional (CQEP), atualmente designados "Centro Qualifica", assentes no Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ). Assim verifica-se que na abordagem portuguesa, a competência "é definida como a capacidade reconhecida para mobilizar o conhecimento, as aptidões e as atitudes em contextos de trabalho, de desenvolvimento profissional, de educação e de desenvolvimento pessoal" (Rouco & Sarmento, 2012). Esta abordagem vai no sentido do reconhecimento dos resultados da aprendizagem, refletindo uma nova abordagem na forma de conceptualizar e descrever as qualificações, permitindo uma comparação com as competências.

Para Ceitil (2007), conforme se pode verificar na Tabela 1, as competências devem agrupar-se segundo categorias de elementos extrapessoais ou atributos, características intrapessoais ou capacidades e fenómenos interpessoais ou de desempenho.

Tabela 1: Categorias das competências.

| **Categorias** | **Agrupamentos** | **Designação** |
|---|---|---|
| Elementos extrapessoais (Atributos) | Atribuições | Direitos que as pessoas podem fazer uso, inerentes a cargos ou funções específicas |
| | Qualificações | Conjunto de saberes que os indivíduos podem adquirir (formação) |
| Características intrapessoais (Capacidades) | Traços ou características pessoais | Conjunto de traços, motivações e aptidões que diferenciam os indivíduos que se destacam do grupo |
| Fenómenos interpessoais (Desempenho) | Comportamentos e ações | As competências visualizam-se nos atos, pelo que são observáveis e mensuráveis |

Fonte: Adaptada de Ceitil (2007)

Mas se o conceito é de difícil consenso, também é de extrema importância na liderança de uma organização, uma vez que, segundo Ceitil (2007) as competências estão associadas a comportamentos ou reações em que são consideradas como fenómenos interpessoais e são definidas como resultados de desempenho ou modalidades de ação.

Nas organizações lucrativas, a lógica das competências está ligada ao desempenho económico-financeiro e à competitividade. Contrariamente, nas organizações públicas, o desenvolvimento das competências nos colaboradores está ligado à efetividade na mobilização de recursos e na prestação de serviços destinados ao bem comum da sociedade (Lima & Silva, 2015). Nas últimas décadas temos assistido, por parte das organizações públicas, a um replicar das práticas de gestão desenvolvidas pelas organizações privadas. Características exigidas aos colaboradores do setor privado, como a proatividade, capacidade para trabalhar em equipa, capacidade de adaptação e pensamento crítico passaram também a ser exigidas aos colaboradores dos organismos públicos para se preparem para contribuir para o bem-estar da sociedade. No plano organizacional, a competência significa mais do que o simples conjunto dos conhecimentos individuais, pois nasce das sinergias que se criarem entre os membros de toda a organização (Zarifan, 2008). De acordo com este autor é a organização que permite unir a competência individual de cada colaborador à competência coletiva, referindo como justificação para tal, o facto de que os indivíduos de uma organização para formar as suas competências individuais necessitarem das várias fontes existentes na organização, sendo o resultado da troca de saberes e experiências vivenciadas nas atividades da organização.

## 2.5 MODELOS DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

No âmbito da liderança transacional e transformacional vários modelos de competência têm vindo a ser estudados. Para Pina e Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques e Gomes, (2012) os modelos de competências apresentam várias vantagens, como o facto de os indicadores comportamentais associados às competências permitirem que a avaliação esteja sujeita a menor erro e arbitrariedade possíveis. Outro fator

indicado por estes autores é o facto de que permite a utilização integrada das competências para efeitos de seleção, avaliação e desenvolvimento dos colaboradores.
A Academia Militar teve o seu primeiro modelo de liderança há já vários anos, o qual era constituído por um conjunto de traços de personalidade e atributos e princípios e estilos de liderança. Para Vieira (2002) este conjunto só tem valor quando aplicados de forma eficaz, por isso definem-se linhas de orientação que são comprovadas através da ação e conduta dos líderes de sucesso. Mais recentemente a AM passou a ter o Modelo de Competências de Liderança desenvolvido por Rouco (2012). Conforme podemos verificar na Tabela 2, este modelo era constituído por 26 competências agrupadas em quatro tipos diferentes. Esta tipologia ainda hoje é aceite pela comunidade científica, embora o modelo tenha sido atualizado.

Tabela 2: Tipos de competências associadas à liderança

| **Tipologia das competências** | | | |
|---|---|---|---|
| **Pessoal – cognitivas** | **Sociais** | **Funcionais** | **Organizacional** |
| **Domínio das competências** | | | |
| **De si próprio** | **Das relações com os outros** | **Do trabalho, atividades e tarefas** | **Da gestão** |
| • Coragem<br>• Autoconfiança<br>• Autocontrolo<br>• Flexibilidade e adaptabilidade<br>• Determinação e preserverança<br>• Otimismo e entusiasmo<br>• Consideração<br>• Integridade<br>• Transparência | • Carisma<br>• Liderança participativa<br>• Influência pela referência<br>• Abertura à multilturalidade<br>• Reconhecimento, feedback positivo e valorização<br>• Comunicação e assertividade<br>• Coesão e trabalho de equipa<br>• Desenvolvimento dos outros<br>• Orientação para as relações humanas | • Tomada de decisão<br>• Capacidade para resolver problemas<br>• Aptidão técnica e profissional | • Visão<br>• Gestão de conflitos<br>• Avaliação organizacional<br>• Orientação para a missão<br>• Comando e direção |

Fonte: Adaptada de Rouco (2012)

Bass (1985) definiu três critérios que podem ser associados à ação de liderança: a eficácia dos líderes, o esforço extraordinário e a satisfação dos subordinados. Rodrigues (2014) desenvolveu um modelo de liderança estratégica que assentou em duas dimensões distintas: competências nucleares e competências críticas, como ilustra a Tabela 3.

Tabela 3: Modelo de liderança estratégica

| **Competências nucleares** | | **Competências criticas** | |
|---|---|---|---|
| Ser – Agir | Ter carisma; ética; valores; impacto e influência nas pessoas | Ver - Falar | Ter e saber comunicar uma visão; Saber adequar recursos ao futuro desejado; Ter um rumo |
| Pensar – Mover (Pensar/planear) | Planear uma estratégia; Decidir com risco entre duas coisas certas; Ponderar com sabedoria | Falar - Articular | Saber negociar e influenciar; Saber obter consensos |
| Pensar – Mover (Agir/dinamizar) | Ter energia física e mental dinamizadora para gerir/controlar objetivos; Dinamizar para realizar a missão; Orientar para cumprir objetivos | Pensar – Mover (Refletir/agir) | Ter inteligência: pensar concetual e analiticamente com abordagens sistémicas e multidisciplinares |
| Pensar - Experimentar | Conhecer bem os sistemas organizacionais e pensar estrategicamente; Eficácia, eficiência e efetividade | Pensar – Mover (Agir/valorizar) | Estimular, considerar e desenvolver as pessoas; Interação pessoal individualizada; Descentralizar estrategicamente |
| | | Ouvir – Cheirar - Sentir | Construir e desenvolver relações sociais e relações externas de apoio; Ter sensatez, astúcia e tato |

Fonte: Adaptada de Rodrigues (2014)

Costa (2015) desenvolveu também um modelo de comportamentos e competências de liderança que é constituído por duas dimensões distintas, mas complementares, como se ilustra na Tabela 4.

Tabela 4: Modelo de comportamentos e competências de liderança

| **Comportamentos** | **Competências** |
|---|---|
| Influenciar e alterar comportamentos | Exemplo; inteligência emocional; aprumo; comprometimento com a organização; valores; carisma; autoconfiança; comunicação verbal. |
| Tomar decisões | Decisão; coragem; ponderação; resiliência; bom senso |
| Ter consciência situacional | Motivação; multiculturalidade; responsabilidade; abertura a novas experiências; flexibilidade |
| Gerir o relacionamento | Respeito; proximidade interpessoal; estabilidade emocional; autoestima; extroversão; empatia; gestão de conflitos |
| Cumprir a missão | Determinação; gestão de recursos; eficácia; saber fazer; espírito de missão |

Fonte: Adaptada de Costa (2015)

Ao analisar os diferentes modelos de liderança verificamos que existe um infindável número de competências associadas à liderança que permitem "transformar" um chefe ou um diretor num líder eficaz. Contudo estas competências nem, sempre têm sido testadas empiricamente por forma a serem validadas no plano organizacional. Somente na última década surgiram trabalhos de validação destes modelos de liderança.

O modelo de gestão de desenvolvimento de competências desenvolvido por Rouco em 2012 procurou ser um instrumento de apoio ao desenvolvimento do Capital Humano em contexto militar, porque perspetivou a gestão de competências associadas à liderança e à formação no intuito de acrescentar valor às Instituições. Baseado nesse modelo de competências de liderança, sucessivos trabalhos de investigação têm sido desenvolvidos por forma a validar e testar o instrumento, quer noutras realidades militares, como as Forças Armadas de outras nações, quer ao nível organizacional civil, nomeadamente em instituições de ensino superior nacionais e internacionais.

Considerando o tema desta investigação e as definições anteriormente analisadas, considerou-se mais adequado por se enquadrar na organização alvo deste estudo, uma vez que se trata de uma organização como uma estrutura hierarquizada semelhante à organização militar, a utilização da última versão do modelo de Rouco (2012). Este modelo foi assim aplicado numa organização da administração central do estado, a PJ, verificando se as competências identificadas nesse instrumento estão positivamente associadas aos fatores de critério referidos no modelo de Avolio e Bass (2004) e adaptados por Rouco (2012), ou seja, se estão positivamente associadas ao esforço extraordinário e eficácia da liderança para desempenhos superiores dos responsáveis das unidades da PJ e simultaneamente se contribuem para a satisfação dos seus colaboradores, contribuindo assim para a eficácia das unidades da PJ e para o sucesso de toda a organização. Por outro lado, como se pode verificar na Tabela 5, o modelo de gestão e desenvolvimento de competências de liderança de Rouco (2012), engloba uma grande maioria das competências referidas nos modelos de outros autores estudados, especialmente nos modelos de Rodrigues (2014) e no modelo de Costa (2015).

## 3. METODOLOGIA

Para cumprir os objetivos do estudo utilizou-se a seguinte metodologia: numa primeira fase foi realizada uma pesquisa bibliográfica, em publicações científicas, livros, dissertações de mestrados e teses de doutoramento que abordaram conceptualmente a problemática das competências de liderança e fatores critério. Numa segunda fase foi realizada uma pesquisa de campo de natureza qualitativa, utilizando a técnica de entrevistas semiestruturadas, orientadas por um guião, e posteriormente as respostas foram analisadas. Numa última fase

foi realizada também uma pesquisa de campo, neste caso de natureza quantitativa, utilizando a técnica do inquérito por questionário.

Tabela 5: Comparação entre os modelos de competências de liderança

| Modelo de Rouco (2012) | Modelo de Rodrigues (2014) | Modelo de Costa (2015) |
|---|---|---|
| Coragem | | Coragem |
| Autoconfiança | | Autoconfiança |
| Flexibilidade e adaptabilidade | Saber adequar recursos ao | Flexibilidade |
| Determinação | | Determinação |
| Consideração<br>Desenvolvimento dos outros | Considerar e desenvolver as pessoas | |
| Integridade | Ter ética | Ter valores |
| Carisma | Ter Carisma | Carisma |
| Abertura à multiculturalidade | | Multiculturalidade; |
| Comunicação e assertividade<br>Visão | Ter e saber comunicar uma visão<br>Ter um rumo | Comunicação verbal |
| Desenvolvimento dos outros | Considerar e desenvolver as pessoas | |
| Tomada de decisão | Decidir com risco entre duas coisas certas | Decisão |
| Capacidade para resolver problemas | Ponderar com sabedoria | Ponderação |
| Aptidão técnica e profissional | Conhecer bem os sistemas organizacionais | Saber fazer |
| Gestão de Conflitos | Saber obter consensos | Gestão de conflitos |
| Orientação para a missão | Orientar para cumprir objetivos | Espírito de missão |
| | Estimular | Motivação |

## 3.1 OBJETIVOS DA PESQUISA EMPÍRICA E HIPÓTESES

O objetivo principal desta investigação passa pela identificação de quais as principais competências de liderança que se associam positivamente a desempenhos superiores dos líderes das unidades da PJ e que contribuem igualmente para a satisfação e bem-estar dos seus colaboradores. Os objetivos específicos da parte empírica são os seguintes:

**a.** Caraterizar os líderes das unidades da PJ quanto às competências de liderança;

**b.** Identificar quais as competências de liderança elencadas no modelo de identificação e desenvolvimento de competências de liderança de Rouco (2012) que mais contribuem positivamente para desempenhos superiores dos líderes das unidades da PJ segundo três critérios de referência;

**c.** Identificar quais as competências de liderança elencadas no modelo de identificação e desenvolvimento de competências de liderança de Rouco (2012) que mais contribuem positivamente para a satisfação e bem-estar dos colaboradores das unidades da PJ;

**d.** Identificar competências de liderança nos líderes das unidades da PJ que eventualmente não estejam elencadas no modelo utilizado.

Face à análise das teorias e conceitos explanados ao longo da seção anterior e, tendo em conta os objetivos do estudo, foram identificadas e relacionadas as variáveis para o estudo da parte prática, que unem as várias dimensões, esquematizadas na Figura 1.

Para dar forma aos objetivos definidos, responder à questão de partida e às questões derivadas, identificar o modelo de competências de liderança e, verificar a relação entre as variáveis na Figura 1, foram formuladas as seguintes perguntas de investigação relativamente à parte de abordagem qualitativa da investigação: **Pergunta de Investigação 1**: quais as competências de liderança mais praticadas pelos líderes das unidades da PJ? **Pergunta de Investigação** 2: quais as competências de liderança que estão positivamente relacionadas com o esforço extraordinário, nas unidades da PJ? **Pergunta de Investigação** 3: quais as competências de liderança que estão positivamente relacionadas com a eficácia da liderança, nas unidades da PJ? **Pergunta de Investigação** 4: quais as competências de liderança que estão positivamente relacionadas com a satisfação dos colaboradores, nas unidades da PJ?

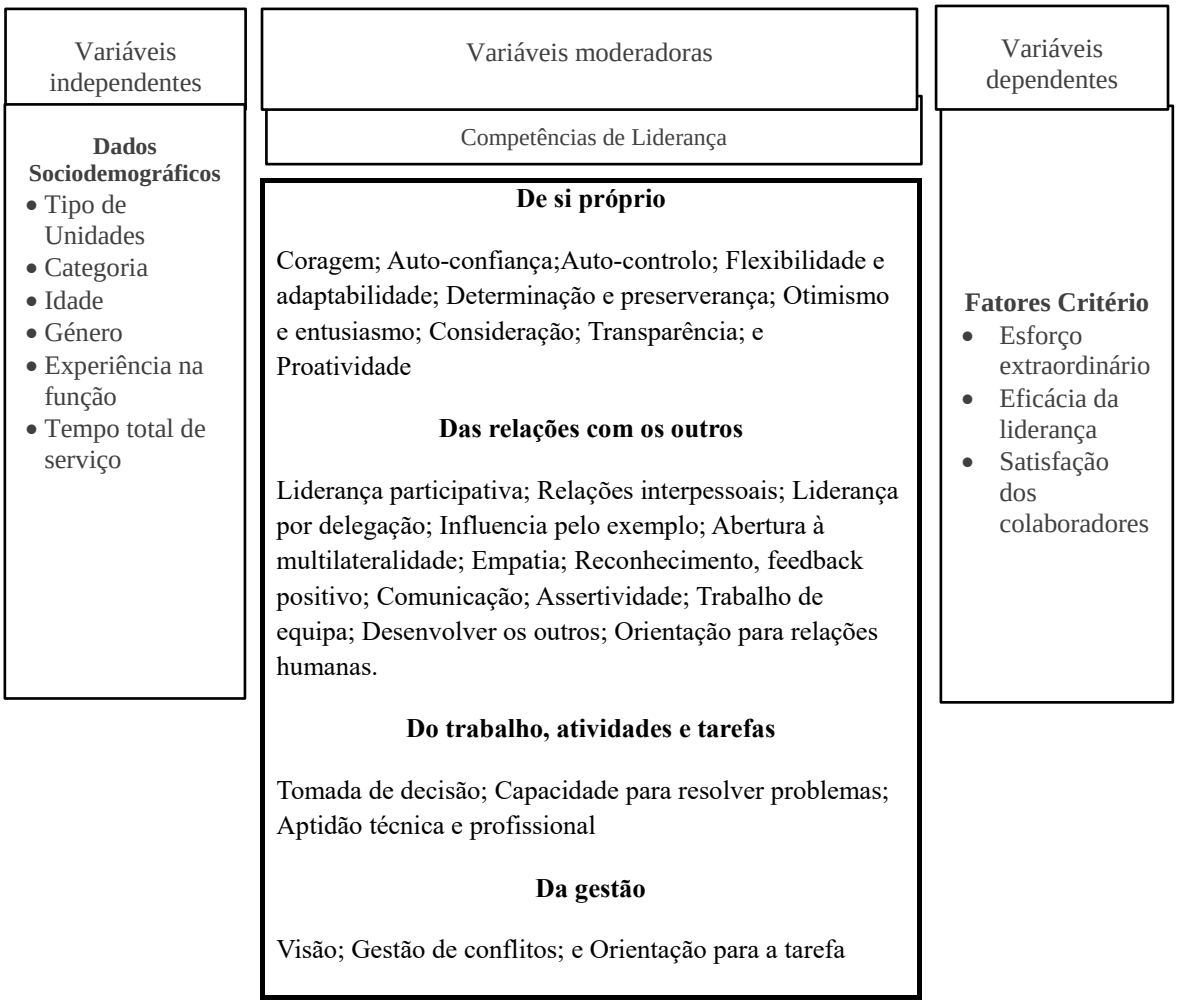



Figura 1: Modelo conceptual de liderança e fatores critério
Fonte: Rouco (2012, adaptado de Avolio e Bass, 2004)

Na mesma linha de orientação, foram formuladas as seguintes hipóteses relativamente à parte de abordagem quantitativa da investigação: **Hipótese 1**: existem competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com o esforço extraordinário, nas unidades da PJ. **Hipótese 2**: existem competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com a eficácia da liderança, nas unidades da PJ. **Hipótese 3**: existem competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com a satisfação dos colaboradores, nas unidades da PJ.

## 3.2 MÉTODO DE ABORDAGEM

Na fase inicial da investigação, formulou-se a questão de partida da investigação e as questões derivadas, bem como as respetivas hipóteses. Assim, foi necessário adotar uma abordagem à problemática da investigação, em que se optou por implementar alguns métodos de investigação, a seguir descritos. Trata-se de uma investigação exploratória e descritiva, quanto á sua finalidade e uma investigação de carácter bibliográfico, documental e de campo, quanto aos meios de investigação e tendo em conta a natureza da investigação a desenvolver recorreu-se à realização de entrevistas, com o intuito de garantir maior fiabilidade às respostas da investigação. Relativamente à análise, esta é qualitativa, no intuito de avaliar, através da análise de conteúdo, uma entrevista semiestruturada aos vários diretores de unidade da PJ. Tendo ainda em conta a natureza da investigação a desenvolver recorreu-se também a uma investigação de natureza quantitativa, na medida em que se analisa estatisticamente os dados obtidos da aplicação de um questionário "*Soft Skills*" adaptado por Rouco (2012) aos mesmos diretores, tentando estudar a sua perceção quanto a vários fatores de liderança identificados no modelo de Rouco (2012).

## 3.3 CARACTERIZAÇÃO DO INSTRUMENTO: O MODELO DE IDENTIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA E FATORES CRITÉRIO

Em cada organização deve existir um modelo de competências de liderança que permita aos seus membros verificar qual o nível de desempenho em que se encontram e, qual o nível de referência que é exigido na área da liderança, ou seja qual o padrão de referência (Rouco, 2012). Neste trabalho foi utilizado o modelo de identificação e desenvolvimento de competências (Rouco, 2012). Inicialmente foi identificado um conjunto alargado de competências que foram sendo otimizadas e reduzidas a vinte e uma competências. Sucessivos trabalhos realizados vieram identificar outras competências não incluídas nesse primeiro modelo. O modelo conta atualmente com vinte e sete competências de liderança identificadas. Como instrumento de medida do objeto de estudo desta investigação, foram ainda utilizados três Fatores Critério de Rouco (2012) adaptados de (Avolio & Bass, 2004): esforço extraordinário, eficácia e satisfação, que medem as ações de liderança que mais se relacionam com o desempenho superior dos diretores da PJ.

## 3.4 PROCEDIMENTOS DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS

Com vista a atingir os objetivos propostos efetuaram-se entrevistas semiestruturadas presenciais, nos locais de trabalho dos entrevistados, no seu ambiente de trabalho quotidiano, ou seja, na sua zona de conforto. Após a realização das entrevistas, efetuou-se uma análise do seu conteúdo após leitura dos textos transcritos das mesmas, que envolveu a determinação das unidades de contexto, unidades de registo e o levantamento das categorias. De seguida passou-se à elaboração das matrizes de registo da análise de conteúdo, verificando-se a validade e a fiabilidade das conclusões resultantes. As categorias foram levantadas segundo quatro dimensões de estudo, a partir das quais se definiram as diversas unidades de segmentação, selecionadas com base nos dados recolhidos de forma a criar uma matriz de codificação.

Outro procedimento utilizado na recolha de dados foi a aplicação de inquérito por questionário. Estes questionários foram enviados a cada um dos entrevistados em momento posterior ao da realização da respetiva entrevista, por forma a não condicionar as respostas às questões da entrevista. O questionário "*Soft Skills*" adaptado por Rouco (2012) foi remetido aos entrevistados através de correio eletrónico da PJ e recolhido pela mesma via.

## 3.5 TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS DO INQÉRITO

Após a receção de todos os questionários foi elaborada uma base de dados, inicialmente em *Microsoft Office Excel*® versão 2016 e posteriormente transferida para o programa *Statistical Package for Social Sciences – SPSS*® versão 22. A análise dos dados retirados do questionário "*Soft Skills*" enviado foi feita por processos estatísticos, que possibilitam a partir de um conjunto complexo de dados, obter representações simples e constatar se essas verificações simplificadas têm relações entre si.

Utilizou-se a estatística descritiva para descrever, de forma sumária, as variáveis fornecidas. As técnicas de previsão permitem estabelecer relações de dependência entre as variáveis, de tal modo que os valores de uma podem ser previstos e explicados a partir dos valores de outras (Rouco, 2012). A relação entre as variáveis foi medida através do modelo de regressão linear múltipla. Para aferir a relação entre as competências de liderança e o tipo de unidade, a categoria, as habilitações, a idade, o género e o tempo de serviço, foi necessário verificar os pressupostos para utilização de testes paramétricos: distribuição normal e homogeneidade de variâncias (Hill & Hill, 2008). Os testes de normalidade mais populares são o teste de *Kolmogorov-Smirnov* e o teste de *Shapiro Wilks*. O teste de *Kolmogorov-Smirnov* é um teste não paramétrico de aderência à normalidade, que avalia as hipóteses (H0: os dados seguem uma distribuição normal e Ha: os dados não seguem uma distribuição normal). Estas duas hipóteses são mutuamente exclusivas, uma vez que quando se aceita uma, a outra é automaticamente excluída. O objetivo deste teste consiste então em escolher com o menor erro uma das hipóteses: a nula H0 ou alternativa Ha (Pestana & Gageiro, 2014). O teste de *Shapiro Wilks* é mais adequado para amostras de dimensão inferior ou igual a 50. Contudo, as tabelas do SPSS limitam-se a $n \leq 30$. Em alternativa, para um erro tipo I de 0,05 rejeita-se H0 se o nível de significância for $\leq 0,05$, e não rejeita H0 se o nível de significância for $> 0,05$ (Pestana & Gageiro, 2014).

### 3.6 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo em estudo nesta investigação é composto por todos os diretores de unidade da PJ, hierarquicamente dependentes exclusivamente da Direção Nacional. Para tal foram considerados cinco tipos de unidade diferentes, os Serviços da Direção Nacional, as Unidade Nacionais, as Unidades Territoriais, as Unidades de Apoio e as Unidades de Suporte. A amostra considerada nesta investigação foi a totalidade do universo em estudo (n=17), tendo-se obtido 100% de respostas válidas. Não se consideraram os diretores das unidades cuja nomeação tivesse ocorrido há menos de um ano no momento do início da realização das entrevistas semiestruturadas presenciais, por se considerar que os mesmos ainda estavam num período de adaptação às funções de direção.

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES

### 4.1 ANÁLISE QUALITATIVA DAS ENTREVISTAS

Nesta fase foi feita uma avaliação qualitativa do conteúdo das entrevistas, tendo-se efetuado uma síntese das respostas a cada uma das entrevistas, de modo a caracterizar as ideias veiculadas. Foram definidas as respetivas unidades de registo dos diversos segmentos, tendo-se encontrado a síntese de conteúdo das respostas às questões formuladas na entrevista. Procedeu-se depois ao cálculo das respetivas frequências, que nos possibilitou chegar às conclusões para cada uma das quatro dimensões do estudo desta investigação. Na Tabela 7 apresenta-se ao cálculo das respetivas frequências acumuladas nas questões.

Tabela 7: Resultados da análise qualitativa das entrevistas

| **Segmentos** | **Freq. Abs.** | **Freq. Rel.** |
|---|---|---|
| **Si próprio (1)** | | |
| Coragem | 13/85 | 15,29 |
| Autoconfiança | 14/85 | 16,47 |
| Autocontrolo | 11/85 | 12,94 |
| Flexibilidade e adaptabilidade | 14/85 | 16,47 |
| Determinação e preserverança | 20/85 | 23,53 |
| Otimismo e entusiasmo | 7/85 | 8,24 |
| Consideração | 43/85 | 50,59 |
| Transparência | 51/85 | 60,00 |
| Proatividade | 17/85 | 20,00 |
| **Relações com os outros (2)** | | |
| Liderança participativa | 9/85 | 10,58 |
| Relações interpessois | 45/85 | 52,94 |
| Liderança por delegação | 7/85 | 8,24 |
| Influência pelo exemplo | 7/85 | 8,24 |
| Abertura à multilturalidade | 5/85 | 5,88 |
| Empatia | 19/85 | 22,35 |
| Reconhecimento, feedback positivo e valorização | 18/85 | 21,18 |
| Comunicação | 43/85 | 50,59 |
| Assertividade | 7/85 | 8,24 |
| Trabalho de equipa | 23/85 | 27,06 |
| Desenvolvimento dos outros | 22/85 | 25,88 |
| Orientação para as relações humanas | 52/85 | 61,18 |
| Motivação | 35/85 | 41,18 |
| **Trabalho, atividades,tarefas (3)** | | |
| Tomada de decisão | 44/85 | 51,76 |
| Capacidade para resolver problemas | 20/85 | 23,53 |
| Aptidão técnica e profissional | 51/85 | 60,00 |
| **Gestão (4)** | | |
| Visão | 45/85 | 52,94 |
| Gestão de Conflitos | 14/85 | 16,47 |
| Orientação para a tarefa | 47/85 | 55,29 |

Para este estudo foi considerado como valor mínimo 50%, para que uma determinada categoria seja validada e possa caraterizar os líderes das Unidades da PJ. A exceção a esta regra foi a motivação, por se tratar de uma

nova competência não identificada no modelo de Rouco, e a mesma apresentar um valor expressivo quando comparada com os restantes. Assim, para a Dimensão 1 – "si Próprio (EU)" – verificamos que apenas duas categorias atingiram o valor mínimo, a "transparência" e a "consideração".

Para a Dimensão 2 – "relação com os outros", verificamos que três categorias ultrapassaram o valor dos 50%, "relações Interpessoais" com 52,9%, "comunicação" com 50,6% e a categoria "orientação para as relações humanas" com mais de 61%. Outro elemento a ter em consideração foi o facto da categoria "motivação" ter atingido um valor bastante expressivo, acima dos 40%, tendo esta categoria sido identificada durante a realização das entrevistas. Para a Dimensão 3 – "aptidões técnicas e funcionais", verificamos que existem duas categorias que ultrapassaram o valor mínimo definido, são elas a "aptidão técnica profissional" e a" tomada de decisão". Finalmente, para a Dimensão 4 – "aptidões de gestão organizacional", verifica-se que existem duas categorias que ultrapassaram o valor mínimo, são elas a "visão" e "orientação para a tarefa".

Das 27 competências elencadas a partir do Modelo de Rouco (2012), às quais se adicionou a "motivação", resultante do que se identificou durante a realização das entrevistas, recorrendo ao Modelo de Formação e Treino (Vieira, 2002) dez obtiveram valores acima do patamar definido como valor mínimo. Uma percentagem considerável dos diretores entrevistados mostrou preocupação com a transparência na sua liderança, bem como uma orientação para as relações humanas. Este facto reflete a preocupação que estes diretores têm com a imagem que transmitem aos seus subordinados. Por outro lado, é notória a preocupação com a aptidão técnica e profissional e em linha com esta, verifica-se uma grande percentagem a referir a orientação para a tarefa como essencial na sua liderança, facto que vem mostrar que apesar de uma preocupação com as relações humanas, a sua orientação ainda é muito mais numa ótica de gestão, de cumprimento das tarefas, o que é patente na sua grande preocupação em estar apto tecnicamente nas suas áreas de trabalho dentro das unidades da PJ.

## 4.2 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS INQÉRITOS

Nesta subsecção realiza-se uma análise descritiva quanto à média aritmética e ao desvio padrão das respostas dos diretores ao questionário, no que respeita ao grau de importância e ao nível de eficácia de cada competência e, ainda aos fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação dos colaboradores) percecionados pelos diretores de Unidade da PJ.

A Tabela 8 mostra-nos as médias aritméticas das respostas dos diretores de Unidade da PJ segundo a sua perceção do grau de importância que cada competência de liderança tem para o exercício das suas funções de direção para a obtenção de desempenhos superiores. De uma forma geral, os dados indicam que os diretores deste estudo percecionam que as competências associadas à liderança são todas importantes para a obtenção de desempenhos superiores, uma vez que os valores obtidos se situam todos acima de 4 numa escala de *Likert* adaptada de 1 a 5, exceção feita à competência de liderança por delegação que apenas apresenta um valor de $\bar{x}$=3,92. Os diretores de Unidade da PJ percecionam que a coragem ($\bar{x}$=4,69) a autoconfiança ($\bar{x}$=4,59) e a liderança participativa representam as competências mais importantes para a obtenção de desempenhos superiores. A liderança por delegação ($\bar{x}$=3,92), a comunicação e a flexibilidade e adaptação representam as competências com valores médios mais baixos. Na liderança por delegação e na comunicação o valor do desvio padrão apresenta maior dispersão das respostas dos inquiridos, o que nos indica que estes não percecionam de igual modo a importância destas competências.

Em face destes resultados pode-se concluir que os diretores de Unidade da PJ percecionam como importantes as competências constantes no Modelo de Rouco. Por outro lado e em comparação, com os resultados obtidos das entrevistas verificamos que a sua perceção é diferente daquilo que se infere da análise do conteúdo das suas entrevistas, pois por exemplo a comunicação foi uma das competências mais identificadas na análise do conteúdo das entrevistas, enquanto da análise dos questionários resulta como uma das competências menos expressiva.

A Tabela 9 mostra-nos que os diretores de unidade da PJ percecionam que influenciam de forma positiva os seus subordinados para que estes tenham esforços extraordinários, eficácia e satisfação, uma vez que as médias destes fatores critério estão no intervalo de $\bar{x}$=3,8 a $\bar{x}$=4,2, embora seja de realçar que o desvio padrão apresenta alguma dispersão. Face á proximidade de valores julga-se que não será de destacar nenhum deles.

Da análise efetuada às variáveis dependentes, como atrás se expôs, verifica-se que as competências de liderança que os diretores das unidades da PJ mais valorizam, no sentido de obter desempenhos superiores

para as suas unidades são a transparência, a coragem, a autoconfiança e a liderança participativa. Estas competências foram igualmente identificadas por Costa (2015) no seu modelo de comportamentos e competências de liderança, tendo-se também verificado que estas mesmas competências fazem parte das dez competências de liderança identificadas como as mais praticadas pelos líderes das Unidades da PJ, respondendo à pergunta de investigação "Quais as competências de liderança mais praticadas pelos líderes das unidades da PJ?". Salientamos ainda que, estas competências de liderança constam do modelo de competências de liderança para a Polícia Judiciária, proposto no âmbito deste trabalho de investigação, com exceção da competência "coragem".

Tabela 8: Média e desvio padrão (amostra total)

| **Competências de Liderança** | $\bar{x}$ | **S** |
|---|---|---|
| Otimismo e entusiasmo | 4,41 | 0,507 |
| Abertura a multiculturalidade | 4,39 | 0,530 |
| Aptidão técnica e profissional | 4,47 | 0,554 |
| Autoconfiança | 4,59 | 0,464 |
| Autocontrolo | 4,16 | 0,678 |
| Capacidade para resolver problemas | 4,20 | 0,566 |
| Comunicação | 4,02 | 0,712 |
| Assertividade | 4,33 | 0,514 |
| Coragem | 4,69 | 0,399 |
| Desenvolver os outros | 4,25 | 0,595 |
| Empatia | 4,37 | 0,525 |
| Liderança participativa | 4,53 | 0,457 |
| Liderança por delegação | 3,92 | 0,769 |
| Flexibilidade e adaptação | 4,14 | 0,578 |
| Trabalho de equipa | 4,35 | 0,595 |
| Gestão de conflitos | 4,35 | 0,672 |
| Influencia pelo exemplo | 4,27 | 0,592 |
| Orientação para a tarefa | 4,37 | 0,600 |
| Relações interpessoais | 4,29 | 0,551 |
| Tomada decisão | 4,18 | 0,567 |
| Transparência | 4,43 | 0,598 |
| Visão | 4,22 | 0,564 |
| Proatividade | 4,33 | 0,589 |

Nota: Legenda: $\bar{x}$ – Média aritmética; S – Desvio Padrão.

Tabela 9: Média dos valores quanto ao grau de desempenho – amostra total

| **Fatores critério** | $\bar{x}$ | **S** |
|---|---|---|
| Esforço extraordinário | 3,90 | 0,740 |
| Eficácia | 4,18 | 0,617 |
| Satisfação | 3,82 | 0,769 |

Nota: Legenda: $\bar{x}$ – Média aritmética; S – Desvio Padrão.

Para verificar a **H1:** existem competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com o esforço extraordinário, nas unidades da PJ**,** a **H2:** existem competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com a eficácia da liderança, nas unidades da PJ e a **H3:** existem competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com a satisfação dos colaboradores, nas unidades da PJ, recorreu-se ao método estatístico das correlações de Pearson e regressões lineares múltiplas.

O coeficiente de correlação de Pearson (r) expressa o sentido e a intensidade de uma determinada relação linear existente entre duas variáveis numéricas, variando o seu valor entre -1 e +1. Quanto mais próximo de 1 for o valor absoluto do coeficiente de correlação, mais forte será a relação linear entre as duas variáveis. Se $r$ <0,20 a correlação é insignificante; se 0,20≤ $r$≤0,39 é fraca; se 0,40<$r$≤ 0,59 é moderada; se 0,60≤$r$≤ 0,79 é forte e se $r$≥0,80 é muito forte (Cohen & Holliday, 1982). Através deste método estatístico de correlação de Pearson podemos avaliar o sentido e a intensidade da associação existente entre duas variáveis, porém este método não nos permite efetuar qualquer tipo assunção de funcionalidade entre as mesmas, pois apenas nos indica que os fenómenos analisados estão intimamente interligados (Maroco, 2003). Para ir mais além na análise entre variáveis dependentes, recorreu-se ao método estatístico das correlações e das regressões lineares múltiplas [1] mas dada a dimensão da amostra não nos permitir aferir resultados com o rigor científico que um trabalho deste género impõe.

Como ilustra a Tabela 10, os valores de *p-value<0,01* e *p-value<0,05* indicam que existe uma relação significativamente diferente entre todas as competências liderança em estudo, e o esforço extraordinário, eficácia da liderança e satisfação. Também, entre todas as competências de liderança e a satisfação existe uma relação significativamente diferente, com exceção para as competências "coragem" e "transparência", que apresentam valores de correlação fraca (r≤0,40). De salientar que as competências de liderança "desenvolver os outros" e "orientação para a tarefa" apresentam valores de correlação muito fortes (r≥0,80), o que nos indica uma relação significativamente diferente entre estas competências e o esforço extraordinário. Esta constatação vai ao encontro dos resultados obtidos da análise qualitativa ao conteúdo das entrevistas, onde se verificou que uma das competências de liderança mais utilizadas pelos diretores da Polícia Judiciária é precisamente a "orientação para a tarefa".

Tabela 10: Correlações Bravais-Pearson[2] entre as competências de liderança e os fatores critério

| | Esforço extraordinário | Eficácia | Satisfação |
|---|---|---|---|
| Otimismo e entusiasmo | 0,68** | 0,69** | 0,45 |
| Abertura á multiculturalidade | 0,44 | 0,52* | 0,61** |
| Aptidão técnica e profissional | 0,55* | 0,52* | 0,40 |
| Autoconfiança | 0,67** | 0,74** | 0,56* |
| Autocontrolo | 0,51* | 0,52* | 0,51* |
| Capacidade para resolver problemas | 0,59* | 0,69** | 0,64** |
| Comunicação | 0,66** | 0,72** | 0,82** |
| Assertividade | 0,49* | 0,51* | 0,49* |
| Coragem | 0,41 | 0,43 | 0,33 |
| Desenvolver os outros | 0,82** | 0,75** | 0,86** |
| Empatia | 0,27 | 0,44 | 0,52* |
| Liderança participativa | 0,63** | 0,65** | 0,67** |
| Liderança por delegação | 0,51* | 0,43 | 0,41 |
| Flexibilidade e adaptação | 0,40 | 0,66** | 0,49* |
| Trabalho de equipa | 0,76** | 0,78** | 0,71** |
| Gestão de conflitos | 0,67** | 0,67** | 0,63** |
| Influencia pelo exemplo | 0,65** | 0,47 | 0,54* |
| Orientação para a tarefa | 0,82** | 0,80** | 0,63** |
| Relações interpessoais | 0,69** | 0,57* | 0,70** |
| Tomada de decisão | 0,56* | 0,70** | 0,52* |
| Transparência | 0,55* | 0,51* | 0,38 |
| Visão | 0,63** | 0,74** | 0,66** |
| Proactividade | 0,67** | 0,70** | 0,71** |

Nota: **. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).
*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

[1] Para Maroco (2003) e Hill e Hill (2008) **a regressão linear consiste na realização de uma análise estatística com o objetivo de verificar a existência de uma relação funcional entre uma variável dependente com uma ou mais variáveis independentes (Maroco, 2003).** A regressão linear permite predizer valores de uma variável dependente a partir de uma combinação ponderada de duas ou mais variáveis independentes.

[2] O teste de independência do qui-quadrado – coeficiente de correlação de Bravais-Pearson, representa-se com um $r$ e varia entre (1) e (-1), quando não existe correlação tem-se $r$=0. Quanto aos valores de $r$, se $r$ <0,20 a correlação é insignificante; se 0,20≤ $r$≤0,39 é fraca; se 0,40<$r$≤ 0,59 é moderada; se 0,60≤$r$≤ 0,79 é forte e se $r$≥0,80 é muito forte (Cohen & Holliday, 1982).

Por outro lado, se considerarmos valores de correlação fortes (r≥0,60) verificamos a existência de uma relação significativamente diferente entre várias competências de liderança e os três fatores critério considerados (esforço extraordinário, eficácia e satisfação). As competências de liderança em causa são: "autoconfiança", "comunicação", "desenvolver os outros", "liderança participativa", "trabalho de equipa", "gestão de conflitos", "orientação para a tarefa", "visão" e "proatividade". Estas competências de liderança aqui identificadas vão em parte ao encontro dos resultados identificados na análise qualitativa do conteúdo das entrevistas, quanto à "comunicação, à "orientação para a tarefa" e à "visão", e vão também ao encontro das competências identificadas como mais utilizadas pelos diretores da PJ na sua autoperceção, utilizando neste caso a amostra total da análise descritiva das variáveis dependentes, nomeadamente as seguintes competências e estilos de liderança: "autoconfiança" e "liderança Participativa".

Em face dos resultados obtidos, verificamos que as hipóteses formuladas se confirmam. Assim e em relação à **Hipótese 1: existem competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com o esforço extraordinário, nas unidades da PJ,** a mesma confirma-se na medida em que se verificou existir uma correlação forte entre as várias competências de liderança do Modelo de Competências de Liderança de Rouco (2012) e o esforço extraordinário. Tal facto foi ainda confirmado quando algumas dessas competências foram igualmente identificadas na análise qualitativa das entrevistas realizadas aos diretores da PJ, nomeadamente as competências: transparência, consideração, orientação para as relações humanas, relações interpessoais, comunicação, motivação, aptidão técnica e profissional, tomada de decisão, orientação para a tarefa e visão. Igual resultado foi verificado relativamente à **Hipótese 2: existem competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com a eficácia da liderança, nas Unidades da PJ.** Relativamente à **Hipótese 3: existem competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com a satisfação dos colaboradores, nas Unidades da PJ,** a mesma também se confirmou uma vez que se verificou existir uma correlação forte entre as várias competências de liderança e a satisfação dos colaboradores, exceção feita aqui às competências "coragem" e "transparência", apesar desta última ter sido uma das mais identificadas na análise qualitativa ao conteúdo das entrevistas.

Os resultados verificados estão ainda em concordância com os modelos estudados durante a revisão de literatura. Rodrigues (2014) no seu modelo de liderança estratégica refere como competências nucleares, a influência nas pessoas o que está de acordo com pelo menos uma das competências identificadas neste estudo: desenvolver os outros. Outra das competências nucleares do modelo de Rodrigues (2014) é "orientar para cumprir os objetivos", a qual também foi aqui identificada nesta investigação, designada de "orientação para a tarefa". Quanto às competências identificadas por Rodrigues no seu modelo como competências criticas, realçamos "comunicar uma visão", claramente identificada nesta investigação como "visão", "saber obter consensos" é outra das competências críticas de Rodrigues (2014), a qual está identificada nesta investigação como "comunicação". Salientamos ainda "desenvolver as pessoas" e "desenvolver relações sociais", duas competências críticas de Rodrigues (2014), aqui identificadas neste trabalho como "desenvolver os outros" e "orientação para as relações humanas".

Por sua vez, Costa (2015) identifica no seu modelo de comportamentos e competências de liderança pelo menos cinco competências de liderança que foram igualmente identificadas como fundamentais na liderança das unidades da PJ, nomeadamente, autoconfiança, comunicação verbal, motivação, proximidade interpessoal, saber fazer e espírito de missão, as quais se identificaram neste trabalho como, autoconfiança, comunicação, motivação, orientação para as relações humanas, aptidão técnica e visão.

Rodrigues (2014) refere como competência nuclear "orientar para os objetivos", tendo-se verificado nesta investigação, que a competência que apresenta o maior valor de correlação com os fatores critério é "orientação para a tarefa", tendo sido também identificada através da análise de conteúdo como uma das competências mais utilizadas pelos diretores de unidade da PJ. Outras duas competências que fazem parte do modelo de Rodrigues (2014) como competências críticas são "comunicar uma visão" e "desenvolver as pessoas", tendo-se igualmente verificado nesta investigação, que as competências "comunicação", relações interpessoais" e "visão" foram competências que atingiram valores de correlação forte com os fatores critério e foram também identificadas através da análise de conteúdo como competências mais utilizadas pelos diretores de unidade da PJ.

Por sua vez, Costa (2015) refere as competências "autoconfiança" e "comunicação", competências que nesta investigação também obtiveram valores de correlação forte com os fatores critério. Por outro lado, a competência "motivação" que foi nesta investigação identificada como uma das mais utilizadas pelos diretores de unidade da PJ, é igualmente uma das competências referidas por Costa (2015) no seu modelo.

## 5. CONCLUSÕES

Nas conclusões são apresentadas as respostas às questões derivadas formuladas e levantadas durante a primeira fase deste trabalho, sendo estas fundamentadas nos resultados obtidos e na discussão dos mesmos explanada nas subseções anteriores, apresentando-se também a resposta à questão de partida da investigação.

Assim, vamos responder às questões derivadas levantadas aquando da elaboração de projeto de investigação e que vez permitirá responder à questão de partida desta investigação. Interrogou-se, na primeira questão derivada, **"Quais são as competências de liderança mais praticadas pelos líderes das unidades da PJ?"** A partir da utilização do Modelo de Competências de Liderança (Rouco, 2012) com 27 competências que serviu de ponto de partida para esta investigação concluímos que os diretores de unidade da PJ praticam com maior frequência 10 dessas competências, para a obtenção de desempenhos superiores e satisfação dos colaboradores. As competências mais praticadas pelos diretores de unidade da PJ são as seguintes: "transparência", "autoconfiança", "liderança participativa", "comunicação", "desenvolver os outros", "orientação para as relações humanas", "motivação", aptidão técnica e profissional", "visão" e "orientação para a tarefa", que obtiveram valores mais elevados, quer na parte de análise subjetiva em que se analisou o conteúdo das entrevistas, quer na parte de análise mais objetiva em que se analisou com métodos estatísticos aos questionários aplicados aos mesmos diretores a quem foram realizadas as entrevistas.

Para além das nove competências que faziam parte do modelo de Rouco (2012) foi ainda identificada no presente estudo através da análise de conteúdo às entrevistas realizadas, a competência "motivação". Em complemento a esta conclusão, através da análise quantitativa dos questionários aplicados aos mesmos diretores, e utilizando a análise descritiva das variáveis dependentes (amostra total) afere-se que a sua perceção sobre quais as competências que mais praticam com o objetivo de obter desempenhos superiores, eficácia e satisfação dos seus colaboradores, é a de que praticam todas as competências elencadas no Modelo de Competências de Liderança de Rouco (2012).

Finalmente através do método quantitativo, utilizaram-se as correlações de Pearson entre as várias competências e os fatores critério, pudemos verificar a confirmação das hipóteses formuladas, bem como complementar a resposta a esta primeira questão derivada. Verificamos assim que as competências de liderança "desenvolver os outros" e "orientação para a tarefa" apresentam valores de correlação muito fortes ($r \geq 0{,}80$), o que nos indica uma relação significativamente diferente entre estas competências e o esforço extraordinário. Esta constatação vai ao encontro dos resultados obtidos na análise qualitativa do conteúdo das entrevistas, onde se verificou que uma das competências de liderança mais utilizadas pelos diretores da PJ é a "orientação para a tarefa". Por outro lado, verificamos a existência de uma relação significativamente diferente entre várias competências e estilos de liderança e os três fatores critério considerados (esforço extraordinário, eficácia e satisfação). As competências e estilos de liderança em causa são: "autoconfiança", "comunicação", "desenvolver os outros", "liderança participativa", "trabalho de equipa", "gestão de conflitos", "orientação para a tarefa", "visão" e "proactividade". Estas competências e estilos de liderança aqui identificados vão em parte ao encontro dos resultados identificados na análise qualitativa do conteúdo das entrevistas, quanto à "comunicação, à "orientação para a tarefa" e à "visão", e vão também ao encontro das competências e estilos de liderança identificadas como mais utilizadas pelos diretores da PJ na sua perceção, utilizando neste caso a amostra total da análise descritiva das variáveis dependentes, nomeadamente as seguintes competências de liderança: "autoconfiança" e "liderança Participativa".

Na segunda questão derivada questionava-se **"Quais as competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com o esforço extraordinário, nas unidades da PJ?"** De acordo com o Modelo de Competências de Liderança (Rouco, 2012) e de acordo com a perceção dos diretores alvo do presente estudo todas as competências deste modelo são importantes para o alcançar do esforço extraordinário nas unidades da PJ. Em complemento a esta conclusão, verificámos que se confirmou a **Hipótese 1: existem competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com o esforço extraordinário, nas unidades da PJ,** e, por conseguinte, se responde positivamente a esta questão derivada. Efetivamente verificou-se que existe uma correlação forte entre as várias competências de liderança do Modelo de Competências de Liderança de Rouco (2012) e o esforço extraordinário. Tal facto foi ainda confirmado quando algumas dessas competências foram igualmente identificadas na análise qualitativa das entrevistas realizadas aos diretores da Polícia Judiciária.

A terceira questão derivada **"Quais as competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com a eficácia da liderança, nas unidades da PJ?"** De acordo com o modelo de referência e de acordo com a perceção dos diretores de unidade da PJ, todas as competências deste modelo são

igualmente importantes para o alcançar da eficácia da liderança nas unidades da PJ. Complementando esta constatação, verificámos que se confirmou igualmente a **Hipótese 2: existem competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com a eficácia da liderança, nas unidades da PJ.** Verificou-se que existe uma correlação forte entre as várias competências de liderança do Modelo de Competências de Liderança de Rouco (2012) e a eficácia da liderança.

Finalmente, na quarta questão derivada questionava-se "Q**uais as competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com a satisfação dos colaboradores, nas unidades da PJ?"** De acordo com o Modelo de Competências de Liderança (Rouco, 2012) e de acordo com a perceção dos diretores de unidade da PJ, todas as competências deste modelo são igualmente importantes para o alcançar da eficácia da liderança nas unidades da PJ. Tal se confirma igualmente através da confirmação da **Hipótese 3: existem competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com a satisfação dos colaboradores, nas unidades da PJ,** uma vez que se verificou existir uma correlação forte entre as várias competências e de liderança e a satisfação dos colaboradores, exceção feita aqui às competências "coragem" e "transparência", apesar desta última ter sido uma das mais identificadas na análise qualitativa ao conteúdo das entrevistas, com um peso significativo na sua dimensão de estudo.

Iremos agora, finalmente, responder à questão de partida da investigação. Nesta fase estão reunidas as condições, após toda a investigação realizada, de responder à questão de partida formulada "**Quais as competências de liderança mais praticadas pelos líderes das unidades da PJ que levam ao esforço extraordinário, à eficácia da liderança e à satisfação dos seus colaboradores?"** De acordo com a perceção dos diretores, confirmada pela análise de conteúdo às entrevistas semiestruturadas realizadas aos mesmos, as competências de liderança identificadas no Modelo de Competências de Liderança de Rouco (2012) levam ao esforço extraordinário, à eficácia da liderança e à satisfação dos seus colaboradores.

De toda a investigação realizada, salientam-se como primordiais 10 competências de liderança: "autoconfiança", "transparência", "liderança participativa", "orientação para as relações humanas", "comunicação", "desenvolver os outros, "motivação", "aptidão técnica e profissional"; "orientação para a tarefa" e "visão". Concluindo, consideramos estas 10 competências de liderança como aquelas que mais contribuem para o atingir dos três fatores critérios considerados como objetivos a atingir ao nível global da organização: "esforço extraordinário", "eficácia da liderança" e "satisfação".

Cumpre agora finalmente referir que o objetivo principal desta investigação foi a identificação de quais as principais competências de liderança que se associam positivamente a desempenhos superiores dos líderes das unidades da Polícia Judiciária e que contribuem igualmente para a satisfação e bem-estar dos seus colaboradores.

Para cumprimento deste objetivo procurou-se utilizar um modelo de gestão e identificação deste tipo de competências e que fizesse a ligação aos objetivos específicos traçados de caraterizar os líderes das unidades da PJ quanto às competências de liderança mais utilizadas, bem como identificar quais as competências de liderança elencadas no modelo de identificação e desenvolvimento de competências de liderança de Rouco (2012), que se escolheu por ser o mais adequado à realidade da Polícia Judiciária, enquanto organização hierárquica semelhante à organização militar, onde tal modelo fora já testado positivamente, que mais contribuem positivamente para desempenhos superiores dos seus líderes e para a satisfação e bem-estar dos seus colaboradores, nas diversas unidades da PJ.

Este estudo veio confirmar a validade da utilização deste modelo na organização Polícia Judiciária, pois confirmou em grande parte a utilização de bastantes competências de liderança previstas no modelo de identificação de competências de liderança de Rouco (2012) adaptado com os três fatores critério de Avolio & Bass (2004). Obviamente, certas competências surgiram em evidência em relação a outras, como foi referido anteriormente. A evidência dessas competências será a grande mais-valia a utilizar naquela que será a grande finalidade deste estudo, pois servirá como referência para os recursos humanos da PJ, na área do recrutamento e seleção e em particular para a área da formação, especialmente na formação de quadros médios e superiores da PJ.

## 6. RECOMENDAÇÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Pretende-se, desta forma que o Modelo de Gestão de Competências de Liderança, agora adaptado e filtrado com dez competências, que se apresenta na Tabela 11 passe a ser uma ferramenta de apoio ao recrutamento e

seleção da PJ bem como possa desenvolver os quadros, especialmente os quadros intermédios e superiores, que terão a liderança da organização nas suas mãos ao longo de vários anos, levando ao cumprimento daquela que é a principal missão da PJ, cumprir e fazer cumprir a justiça em Portugal.

Contudo, deverá ter-se em atenção que este modelo de identificação e gestão competências deverá ser monitorizado e atualizado constantemente, tendo sempre em consideração o ambiente externo onde a organização atua, bem como o interno (missão, visão, cultura e valores) da Polícia Judiciária.

Tabela 11: Modelo de competências de liderança para a Polícia Judiciária

| Competências pessoais – cognitivas | Competências sociais | Competências funcionais | Competências organizacionais |
|---|---|---|---|
| • Autoconfiança<br>• Transparência | • Liderança participativa<br>• Comunicação<br>• Desenvolver os outros<br>• Orientação para as relações humanas<br>• Motivação | • Aptidão técnica e profissional | • Visão<br>• Orientação para a tarefa |

Apesar de a amostra englobar a totalidade do universo em estudo, revelou ser bastante reduzida o que causou algumas dificuldades, especialmente ao nível da análise estatística. Especialmente, no que respeita ao tamanho das subamostras, como sejam o tipo de unidade, os escalões etários, o género e os tempos de serviço na função e total. A obtenção de uma amostra mais homogénea dentro de cada subamostra teria permitido a utilização de outros métodos estatísticos, como a utilização da regressão linear múltipla o que nos permitiria confirmar a influência que as várias variáveis exercem entre elas, permitindo assim uma análise fatorial exploratória e confirmatória.

Outra limitação foi o facto de os questionários não serem aplicados aos subordinados dos diretores entrevistados, para responderem à perceção que têm sobre a gestão e liderança da sua Direção/Chefia direta. Este facto não permitiu fazer a comparação entre os resultados das respostas dos diretores alvo do estudo e dos seus subordinados diretos. Assim, sugere-se que em futuras investigações o mesmo modelo de competências seja replicado a uma amostra representativa dos subordinados deste nível de direção intermédia da PJ para que se possa aferir a validade do mesmo no universo da Polícia Judiciária e se possa generalizar para toda a população deste tipo de organização.

## REFERÊNCIAS


Avolio, B. J., & Bass, M. B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3th Ed.). Nebraska: Mind Garden, Inc.

Avolio, B. J., Walubwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, *60*, 421-449.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation.* New York: Free Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2.ª Ed.), Nova Jersey: Lawrence Erlbaum.

Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: Administração do sentido*. São Paulo: Atlas.

Campbell, D. (2008). The role of power in effective leadership. *Leadership in Action*, 28, 4, 23-24.

Ceitil, M.(2007). *Enquadramento geral e perspetivas de base sobre o conceito de competências*. *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo.

Cohen, L., & Holliday, M. (1982). *Statistics for Social Sciences*. London: Harper & Row.

Costa, J. (2015). *Desenvolvimento da liderança: Um imperativo estratégico.* Trabalho de Investigação para o Curso de Promoção a Oficial General. Pedrouços: Instituto de Ensino Superior Militar.

Fonseca, A. M., & Porto, J. B. (2013). *Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança*. *Revista Avaliação Psicológica*, 12 (2), 157-166.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: behavior, structure, processes* **(**14th Ed.). New York: McGraw-Hill.

Hill, M. M. & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário* (2nd Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Jesuíno, J. (2005). *Processos de liderança* (4ª Ed.). Lisboa: Livros Horizonte.

Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Comportamento organizacional,* (2ª Ed.). São Paulo: McGraw-Hill.

Lima, J., & Silva, A. (2015). Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*, 16 (5), 41-67.

Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS* (2ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Neves, J. G., Garrido, M., & Simões, E. (2006). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais: Teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
Nhoria, N., & Kurana, R. (2010). *Advancing leadership theory and practice*, Harvard: Business Press.
Pestana, M., & Gageiro, J. (2014). *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS*, (6ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
Rodrigues, V. (2014). *Liderança estratégica e pensamento estratégico. Competências nucleares.* Trabalho de Investigação para o Curso de Promoção a Oficial general. Pedrouços: Instituto de Ensino Superior Militar.
Rouco, J. C. (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar.* Tese de doutoramento. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa – Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa.
Rouco, J. C., & Sarmento, M. (2012). Modelo de Gestão de desenvolvimento de competências de Liderança em contexto Militar. *Revista Científica Proelium*, VII (3).
Schippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., et al. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703–740.
Stoner, J. F. (1985). *Administração* (2ª Ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
Vieira, B. (2002). *Manual de liderança militar*. Lisboa: Academia Militar, Estado-Maior do Exército.
Zarifan, P. (2008). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

# OS EFEITOS DAS RELAÇÕES NO TRABALHO NO BEM-ESTAR AFETIVO, *ENGAGEMENT* E *BURNOUT* DOS TERAPEUTAS OCUPACIONAIS

Carlos Peixeira Marques, cmarques@utad.pt, CETRAD – Centro de Estudos Transdisciplinares para o Desenvolvimento, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Rita Amendoeira Morais, ritaaamorais@gmail.com, Unidade Hospitalar de Macedo de Cavaleiros, Unidade Local de Saúde do Nordeste

**RESUMO**: As organizações de saúde enfrentam cada vez mais exigências para dar resposta às necessidades de uma população em envelhecimento, as quais não são acompanhadas pelo correspondente crescimento dos recursos. Num contexto em que são necessários profissionais com elevados níveis de *engagement*, constata-se uma elevada prevalência de *burnout* nos serviços de saúde, comparativamente a outros setores de atividade. Este estudo quantitativo e transversal pretende analisar os efeitos de recursos sociais, designadamente as relações com o líder (LMX) e com a equipa (TMX) no *engagement* e no *burnout*, através da mediação do afeto no trabalho, numa amostra de 401 terapeutas ocupacionais portugueses. Os resultados confirmam que uma boa qualidade de relações no trabalho favorece *engagement* e inibe *burnout*, mas é necessário gerir outros recursos promotores de entusiamo, bem como exigências indutoras de depressão no contexto de trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE**: Engagement, Burnout, Relação líder-membro (LMX), Relação equipa-membro (TMX), Emoções no trabalho, Terapeutas ocupacionais.

**ABSTRACT:** In order to respond to the demands of an ageing population, healthcare organisations face increasing demands, without the corresponding increase in available resources. In a context needing healthcare professionals with high engagement, one can see high incidence of burnout among those professionals, compared to other economic activities. This quantitative cross-sectional study aims to analyse the effects of social resources, namely Leader-Member Exchange (LMX) and Team-Member Exchange (TMX) on professionals' engagement and burnout scores, through the mediation of work-related affect, in a sample of 401 Portuguese occupational therapists. The results confirm that good quality work relations favour engagement and inhibit burnout. However, organisations must still manage other resources eliciting exciting feelings, as well as demands eliciting work-related depression.

**KEYWORDS**: Engagement, Burnout, Leader-Member Exchange (LMX), Team-Member Exchange (TMX), Emotions at work, Occupational therapists.

## 1. INTRODUÇÃO

No mundo laboral contemporâneo há um nível de exigência cada vez mais elevado. Os gestores esperam que os colaboradores desempenhem um papel crítico no que diz respeito a inovação, qualidade, produtividade, competitividade e sucesso organizacional. Para isso requerem colaboradores que se sintam enérgicos e dedicados no trabalho, *i.e.*, colaboradores com elevados níveis de *engagement* (Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011; Bakker & Schaufeli, 2008). Contudo, atualmente observa-se uma elevada prevalência de *burnout* (exaustão e distanciamento em relação ao trabalho) entre os profissionais de saúde em Portugal (Marques, Alves, Queirós, Norton, & Henriques, 2018), nomeadamente nos profissionais de terapia ocupacional (Reis, Vale, Camacho, Estrela, & Dixe, 2018). Galletta et al. (2016) referem que a "desumanização" das organizações que se tem vindo a assistir devido ao enfoque nos resultados económicos, com condições de trabalho mais precárias, especialmente no contexto dos cuidados de saúde (Kroezen et al., 2015; Leone et al., 2015), tem aumentado a discrepância entre as exigências e os recursos de trabalho, o que pode contribuir para

um aumento dos níveis d*e burnout*. O *burnout* está associado a resultados negativos a nível da organização, dos colaboradores, e particularmente preocupante no setor da saúde, a nível do paciente (e.g., Chen & Chen, 2018; Patel, Bachu, Adikey, Malik, & Shah, 2018).

Neste contexto torna-se importante estudar os antecedentes de *burnout* e de *engagement*, de modo a entender melhor de que forma as organizações de saúde podem promover o bem-estar dos profissionais e alcançar os resultados desejados quer a nível organizacional quer a nível dos pacientes (e.g., Breevaart & Bakker, 2017; Cheng, Bartram, Karimi, & Leggat, 2016). Um dos modelos teóricos mais invocado sobre antecedentes de *burnout* e *engagement* é a teoria de exigências-recursos do trabalho (Demerouti et al., 2001), que assenta num modelo dual: um processo de deterioração da saúde, em que exigências de trabalho elevadas e recursos de trabalho reduzidos resultam em *burnout*; e um processo motivacional, em que recursos de trabalho elevados resultam em *engagement* (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Taris, 2014). Esta teoria compreende vários tipos de recursos de trabalho, nomeadamente os recursos sociais, onde se incluem as relações interpessoais com o supervisor e com os colegas de trabalho (Baeriswyl, Krause, Elfering, & Berset, 2017; De Neve, Krekel, & Ward, 2018; Lebrón, Tabak, Shkoler, & Rabenu, 2018), que são os antecedentes estudados na presente investigação. Banks et al. (2014) afirmam que ainda não está claro qual dos dois tipos de relações no trabalho tem mais impacto sobre os resultados no trabalho, ou seja, não está claro se é mais vantajoso um colaborador investir em desenvolver relações com o líder ou com os colegas de trabalho. Para os gestores, que têm tempo e recursos limitados, saber onde se focar é um ponto crucial, *i.e.*, os gestores devem concentrar-se na qualidade das relações líder-membro? Ou devem concentrar-se em facilitar os relacionamentos entre os membros da equipa? Tendo em conta esta incerteza, o presente estudo irá investigar em paralelo os efeitos da LMX e da TMX no *engagement* e no *burnout*.

Mais recentemente, autores como Rubino, Wilkin e Malka (2013) chamaram a atenção para a importância das emoções como mediadores nesta relação entre antecedentes organizacionais e bem-estar dos colaboradores, propondo um modelo de condições de trabalho – emoção – bem-estar. Este modelo integra a teoria de exigências - recursos do trabalho (Demerouti et al., 2001) e a teoria dos eventos afetivos (Weiss & Cropanzano, 1996) e pressupõe que as emoções negativas desempenham um papel-chave no processo de deterioração da saúde que resulta em *burnout*, enquanto as emoções positivas desempenham um papel-chave no processo motivacional que resulta em *engagement*. Embora haja algum suporte empírico para estas proposições (Gloria & Steinhardt, 2017; Miralles, Navarro, & Unger, 2015), não foi encontrado na literatura nenhum estudo que investigue especificamente a mediação do afeto na relação entre LMX ou TMX e *burnout* ou *engagement*.

Posto isto, o presente estudo objetiva investigar os efeitos das relações com o líder (LMX) e com a equipa (TMX) no *engagement* e no *burnout*, através da mediação do afeto, em terapeutas ocupacionais em Portugal. Mais especificamente, irá ser analisado o efeito inibidor das relações interpessoais no trabalho sobre as emoções negativas de baixa ativação, precursoras do *burnout*, e paralelamente o seu efeito potenciador sobre as emoções positivas de alta ativação, antecedentes do *engagement*. Depois desta Introdução, segue-se a revisão de literatura sobre as temáticas em estudo e formulação das hipóteses de investigação. Seguidamente descreve-se a tipologia e participantes do estudo, os instrumentos de recolha e métodos de análise de dados utilizados. Posteriormente procede-se à apresentação e análise estatística dos resultados. Por último, apresentam-se as conclusões e algumas sugestões para futuras investigações

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES

### 2.1 *BURNOUT* E *ENGAGEMENT* COMO RESULTADOS DE EXIGÊNCIAS E RECURSOS

Uma das definições de *burnout* mais reconhecida é a de Maslach e Jackson (1984), que conceptualiza o *burnout* como uma síndrome de exaustão emocional, cinismo e reduzida realização pessoal, experienciada em resposta a stressores de trabalho crónicos. A exaustão emocional corresponde à dimensão individual de stress do *burnout*, aos sentimentos de estar sobrecarregado e esgotado de recursos emocionais e físicos. O cinismo refere-se a uma resposta negativa, insensível ou excessivamente desapegada em relação ao trabalho, em que os colaboradores se distanciam emocional e cognitivamente do trabalho. No caso dos serviços, as exigências emocionais do trabalho podem esgotar a capacidade do prestador de serviços se envolver com, e responder às necessidades dos destinatários do serviço. Por último, a reduzida realização pessoal corresponde aos sentimentos de incompetência e falta de realização e de produtividade no trabalho. Os autores argumentam que este modelo tridimensional fornece uma representação holística do complexo fenómeno de *burnout* (Maslach & Jackson, 1984; Maslach & Leiter, 2007; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Contudo,

apesar da prevalência desta conceptualização, subsiste uma pluralidade de definições de *burnout*, não havendo consenso quanto à sua dimensionalidade. Schaufeli e Greenglass (2001), Shirom (2003) e Kristensen, Borritz, Villadsen e Christensen (2005) defendem uma abordagem unidimensional do *burnout*, enfatizando a exaustão como o elemento central e única dimensão do *burnout*. Por outro lado, autores como Demerouti e colegas (*e.g.*, Demerouti, Bakker, Vardakou, & Kantas, 2003; Demerouti *et al*., 2001) defendem uma conceptualização bidimensional do *burnout*, considerando a exaustão e o distanciamento em relação ao trabalho como os componentes centrais do *burnout*. Estes autores consideram a segunda dimensão do distanciamento e desapego essencial para diferenciar o *burnout* da fadiga crónica, mas descartam a dimensão reduzida realização pessoal, a qual será apenas complementar à síndrome de *burnout* (*e.g.*, Qiao & Schaufeli, 2011; Schaufeli, Bakker, Hoogduin, Schaap, & Kladler, 2001).

Por seu lado, a definição de *engagement* mais amplamente aceite é a de Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker (2002), descrita como um estado de espírito positivo e de realização relacionado com o trabalho, composto pelas dimensões de vigor, dedicação e absorção. O vigor consiste em altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, vontade de investir esforços no trabalho e persistência, mesmo perante dificuldades. A dedicação refere-se a estar fortemente envolvido no trabalho e reconhecer significado, sentir entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. A absorção é caracterizada por se estar totalmente concentrado e profundamente envolvido no trabalho, estando absorvido de forma feliz.

É crucial para as organizações perceber como promover o bem-estar no trabalho, sendo para isso é necessário conhecer os antecedentes de *engagement e* de *burnout* dos colaboradores (Schaufeli & Salanova, 2007). Um dos modelos teóricos mais invocado sobre antecedentes de bem-estar no trabalho é a teoria de exigências-recursos do trabalho (Demerouti *et al*., 2001), segundo a qual todas as características do trabalho podem ser organizadas em duas categorias - recursos do trabalho e exigências do trabalho. A teoria define as exigências do trabalho como os "aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que requerem esforço físico e/ou mental continuado e estão, por isso, associados a determinados custos fisiológicos e psicológicos (*e.g.*, exaustão)" (Demerouti *et al*., 2001, p.501). Alguns estudos empíricos sugerem a existência de duas categorias distintas de exigências do trabalho: desafios (*e.g.*, pressão de tempo, exigências cognitivas) e obstáculos (*e.g.*, conflitos interpessoais, ambiguidade de papéis, insegurança no trabalho) (*e.g.*, Crawford, LePine, & Rich, 2010; Van den Broeck, De Cuyper, De Witte, & Vansteenkiste, 2010). Os obstáculos relacionam-se negativamente com o *engagement* e positivamente com o *burnout* e os desafios relacionam-se positivamente com o *engagement* (Crawford *et al*., 2010; Radstaak & Hennes, 2017; Van den Broeck *et al*., 2010).

No que diz respeito aos recursos, Demerouti et al. (2001, p.501) classifica-os como os "aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que: (1) são instrumentais para alcançar objetivos de trabalho; (2) reduzem as exigências do trabalho e os custos psicológicos e fisiológicos associados; ou (3) estimulam o crescimento e o desenvolvimento pessoal". Os recursos do trabalho podem ser designados por recursos organizacionais (*e.g.*, comunicação, justiça organizacional, remuneração, congruência de valores), recursos sociais (*e.g.*, suporte social do supervisor e dos colegas de trabalho, clima da equipa, reconhecimento), recursos do trabalho (*e.g.*, clareza de papéis, autonomia, participação na tomada de decisões, variedade de tarefas) ou recursos de desenvolvimento (*e.g.*, feedback de desempenho, possibilidades de aprendizagem e desenvolvimento, perspetiva de carreira) (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli 2017).

Uma segunda proposição da teoria de exigências-recursos do trabalho é que as exigências e os recursos do trabalho desencadeiam dois processos psicológicos diferentes, um processo de deterioração da saúde e um processo motivacional (Figura 1) (Bakker & Demerouti, 2007, 2014). No processo de deterioração da saúde, as exigências do trabalho elevadas e a falta de recursos do trabalho levam ao esgotamento de energia (exaustão) e enfraquecem a motivação dos colaboradores (distanciamento), resultando em *burnout* (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti *et al*., 2001). Por outro lado, o *processo motivacional* é desencadeado por recursos do trabalho elevados e resulta em *engagement* (Schaufeli & Taris, 2014). Ambientes de trabalho que oferecem muitos recursos promovem a disposição de os colaboradores dedicarem os seus esforços e competências ao trabalho, enquanto a ausência destes evoca uma atitude de distanciamento (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Adicionalmente, a teoria prevê um efeito de interação entre os recursos e as exigências do trabalho, nomeadamente os recursos do trabalho podem atenuar o efeito das exigências do trabalho no *burnout* (Bakker & Demerouti, 2007). As versões iniciais desta teoria consideravam apenas as características do ambiente de trabalho, sendo posteriormente integrados os recursos pessoais (Schaufeli & Taris, 2014). Exemplos de recursos pessoais são auto-eficácia, otimismo, resiliência,

proatividade, flexibilidade, orientação para objetivos, auto-desenvolvimento (Schaufeli, 2017). No entanto, ainda não está claro que lugar estes recursos ocupam na teoria (Schaufeli, 2017).

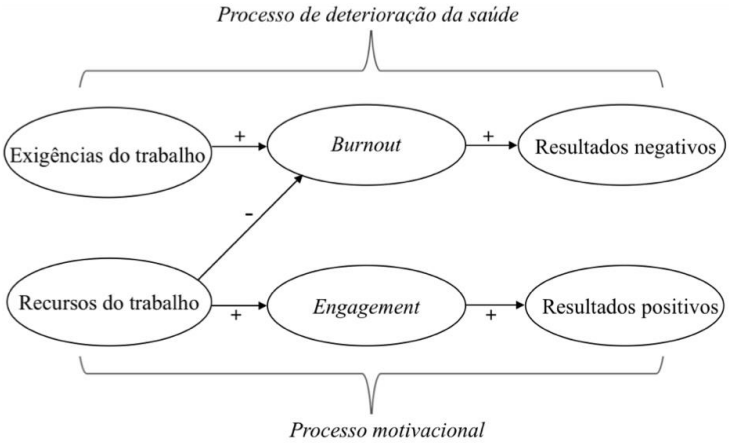



Figura 1: Modelo de exigências-recursos do trabalho
Fonte: Adaptado de Schaufeli (2017)

### 2.1.1 Relações no trabalho, *burnout* e *engagement*

No quadro da teoria exigências-recursos, as relações no trabalho, sejam verticais ou horizontais, são recursos sociais. Nesse sentido, atendendo ao previsto na Figura 1, espera-se que relações positivas ou gratificantes promovam *engagement* e previnam o *burnout*. Antes da revisão da literatura sobre os efeitos das relações sobre estes constructos, convém definir, do ponto de vista do trabalhador, as relações com os superiores e com os colegas. A relação com o líder (LMX) é um constructo fundado na noção de que os líderes desenvolvem relações de diferentes qualidades com os seus colaboradores, porque o tempo e os recursos de ambas as partes são limitados. As LMX de qualidade elevada são caraterizadas por altos níveis de confiança, interação, respeito, apoio e troca aberta de informação. Os líderes contribuem com oportunidades, informação e suporte em troca de esforço, compromisso e comportamentos proativos dos colaboradores. As relações de menor qualidade são caracterizadas por baixa confiança, interação e apoio, baseando-se principalmente no contrato formal de trabalho (Dienesch & Liden, 1986; Graen *et al.*, 1982).

Seers (1989) ampliou a investigação da qualidade das relações no trabalho para o nível da equipa de colegas de trabalho, adaptando o constructo desenvolvido por Graen *et al.* (1982) na pesquisa das relações com o líder. A TMX envolve a relação do colaborador com o grupo de colegas de trabalho como equipa (Banks *et al*., 2014). A ideia central da TMX é a perceção do membro individual da sua relação de troca com o grupo de pares como um todo (Seers, 1989). A qualidade da TMX avalia a reciprocidade entre um membro e a sua equipa, no que diz respeito à contribuição do membro com ideias, feedback e ajuda para com os outros membros, assim como a possibilidade de receber informação, reconhecimento e ajuda dos outros colegas da equipa. A qualidade da TMX indica a eficácia da relação de trabalho do membro com o grupo de pares. Assim, a qualidade das relações de troca dentro do grupo de pares pode ser uma chave prática para transformar um conjunto de trabalhadores individuais numa equipa produtiva (Seers, 1989; Seers, Petty & Cashman, 1995).

A literatura apresenta uma considerável evidência empírica atestando que LMX e TMX têm efeitos positivos sobre *engagement* e negativos sobre *burnout*. As relações com o líder têm sido mais estudadas. Estudos sobre a influência de estilos de liderança no *engagement*, reportam relações positivas entre os estilos de liderança serviçal, autêntica e transformacional e o *engagement* dos subordinados (*e.g.*, Carasco-Saul, Kim & Kim, 2015; De Clercq, Bouckenooghe, Raja, & Matsyborska, 2014; Hawkes, Biggs, & Hegerty, 2017; Hsieh & Wang, 2015; Lewis & Cunningham, 2016; Manning, 2016; Penger & Černe, 2014; Zhong, Li, Liu, & Chen, 2016). Outros artigos evidenciam a relação positiva entre o apoio do supervisor e o *engagement* (Blanco-Donoso et al., 2017; Bhatti, Mat & Juhari, 2018). Há finalmente estudos confirmando especificamente a relação positiva entre a LMX e o *engagement* dos subordinados (e.g., Chaurasia & Shukla, 2013; Lebrón et al., 2018; Oliveira & Silva, 2015; Sepdiningtyas & Santoso, 2017; Tanskanen, Mäkelä, & Viitala, 2018).

Uma meta-análise recente (Harms, Credé, Tynan, Leon, & Jeung, 2017) confirmou a LMX como um inibidor significativo de stress e *burnout* nos colaboradores, *i.e.*, quanto melhor a qualidade da relação com o líder menores os níveis de stress e *burnout* entre os subordinados. Yildiz (2011) e Lee e Ji (2018) também

evidenciam o efeito negativo da LMX sobre o *burnout.* Outros fatores relacionados com a liderança também têm demonstrado efeitos sobre o burnout dos subordinados, nomeadamente os efeitos negativos da liderança transformacional (*e.g.*, Cheng *et al*., 2016; Ebrahimzade, Mooghali, Lankarani, & Sadati, 2015). Blanco-Donoso, Garrosa, Moreno-Jiménez, Almeida, e Villela-Bueno (2017) relatam também uma relação negativa entre apoio do supervisor e exaustão emocional em enfermeiros.

No que diz respeito aos efeitos positivos de TMX, foi já identificada a associação positiva com *engagement* (Liao *et al*., 2013; Veth *et al.*, 2018). Analogamente, é reportada uma relação positiva entre o apoio dos colegas de trabalho e o *engagement* (Ahmed, Majid, Al-Aali, & Mozammel, 2019; Bhatti *et al*., 2018; Blanco-Donoso *et al*., 2017). Por fim, alguns autores estudaram conceitos relacionados com a equipa (*e.g.*, satisfação com a equipa, indicadores positivos de trabalho em equipa) e encontraram igualmente um efeito positivo sobre o *engagement* (Brunetto *et al*., 2013; Schreurs, Emmerik, Broeck, & Guenter, 2014; Welp & Manser, 2016). Por outro lado, não se conhece estudos que avaliem especificamente o efeito da TMX sobre *burnout*. Não obstante, alguns estudos apontam para uma relação negativa entre o apoio dos colegas de trabalho (*e.g.*, Baeriswyl *et al*., 2017; Blanco- Donoso *et al*., 2017; Greenglass, Fiksenbaum, & Burke, 1996; Himle, Jayaratne, & Thyness, 1991) ou a amizade entre colegas de trabalho (Kruger, Bernstein, & Botman, 1995) e o *burnout*.

## 2.2 PAPEL DO AFETO

Após o domínio de uma visão racional das organizações, a pesquisa sobre a emoção no local de trabalho começou a florescer desde a década de 1990 (Miller, Considine, & Garner, 2007), tendo recebido atenção considerável na literatura sobre comportamento organizacional (Gooty, Connelly, Griffith, & Gupta, 2010). As organizações de trabalho são consideradas uma "arena emocional", um contexto rico em experiências emocionais (Sandelands & Boudens, 2000). Há múltiplas fontes de emoção no local de trabalho, destacando-se, segundo Miller *et al*. (2007): as características do trabalho (*e.g.*, carga de trabalho, remuneração), a interação com os clientes, as relações com os colegas de trabalho e os supervisores, e fatores não relacionados com o trabalho (*e.g.*, conflito vida pessoal-profissional). A emoção decorrente da interação com clientes é apontada como particularmente importante nas profissões caraterizadas por uma relação com o cliente com elevada carga emocional (*e.g.*, enfermeiros, médicos, assistentes sociais, terapeutas, professores). Por sua vez, as relações com os supervisores e os colegas são referidas como a fonte mais poderosa de emoção no local de trabalho (*e.g.*, Miller *et al*., 2007; Waldron, 2000), sugerindo que estes resultados afetivos possam exercer um papel mediador entre as relações de troca com colegas e com supervisores e os processos motivacional e de deterioração que resultam, respetivamente, em *engagement* e *burnout.*

A emoção é um estado avaliativo relativamente breve, positivo ou negativo, que consiste numa reação a um evento, e não um traço. Para uma pessoa experienciar uma emoção, algum evento no ambiente do indivíduo tem de ser avaliado (Weiss & Cropanzano, 1996). Mais especificamente, os estados emocionais resultam de um processo de avaliação de dois estágios: uma avaliação primária (avaliação positiva ou negativa do evento e da importância do evento, a qual influencia a intensidade da reação) e uma avaliação secundária (análise interpretativa, com foco nas consequências e atribuições) (Weiss & Cropanzano, 1996). Lawler (2001) distingue entre emoções globais - "sentir-se bem" (prazer) e "sentir-se mal" (desprazer) – que são respostas genéricas, imediatas e involuntárias e não condicionadas pela interpretação ou atribuição cognitiva; e emoções específicas que são resultado da interpretação (atribuição) e que se desenvolvem quando os indivíduos interpretam os sentimentos globais e os associam a objetos específicos.

Quanto à dimensionalidade do constructo do afeto, alguns autores defendem uma abordagem bidimensional, afeto positivo e afeto negativo, considerando-os duas dimensões independentes (*e.g.*, Bradburn, 1969). No entanto, uma das conceptualizações mais influentes do afeto é o modelo circumplexo do afeto (*e.g.*, Russell, 1980) que propõe duas dimensões ortogonais bipolares: prazer (*continuum* de afeto negativo a positivo) e ativação (*continuum* de baixa a alta ativação), influentes A dimensão valência emocional compreende um processo de avaliação, em que é atribuído um significado prazeroso ou desprazeroso ao estímulo, resultando na positividade ou negatividade das emoções. O nível de ativação corresponde à mobilização ou energia dispensada, que varia desde a baixa ativação até à ativação alta (*e.g.*, Russell, 1980; Warr, 1990).

Warr (1990) adaptou este modelo circumplexo de afeto para o contexto de trabalho. O autor propõe o diagrama ilustrado na figura 3, que distingue quatro quadrantes, decorrendo da combinação do eixo do prazer e da ativação: ansiedade (elevada ativação e baixo prazer), entusiasmo (elevada ativação e elevado prazer), depressão (baixa ativação e baixo prazer) e conforto (baixa ativação e elevado prazer), formando dois eixos

ortogonais que percorrem diagonalmente os quadrantes opostos. Warr sugere que três eixos principais podem ser considerados, dois deles têm em conta tanto a ativação quanto o prazer: (2a) ansiedade / (2b) conforto e (3a) depressão / (3b) entusiasmo). Adicionalmente, tendo em vista a importância central da valência prazer, o autor considera também útil considerar o eixo (1a) satisfação / (1b) insatisfação. A dimensão da ativação por si só não é considerada como reflexo do bem-estar e, portanto, os seus polos não são rotulados no diagrama. O diagrama é apresentado como uma forma alongada (em vez de circular) para indicar que o prazer recebe empiricamente maior peso do que a ativação (Warr, 1990).

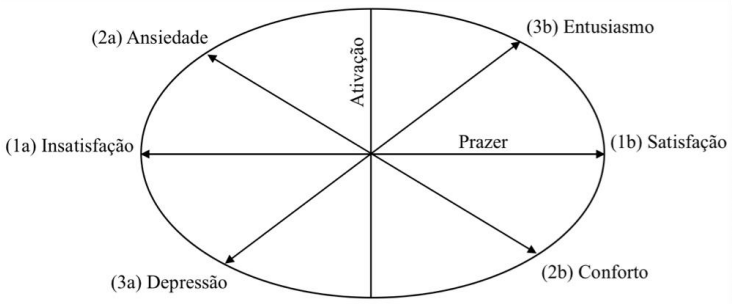



Figura 2: Diagrama com os três eixos principais para medição do bem-estar afetivo
Fonte: Adaptado de (Warr, 1990)

### 2.2.1 Resultados afetivos das relações no trabalho

Mais do que as características das tarefas ou a cultura organizacional, são as relações interpessoais em contexto de trabalho – amizades, brincadeiras, intrigas, rumores, conflitos – que mais contribuem para as reações afetivas ao trabalho (Sandelands & Boudens, 2000; Waldron, 2000). As relações entre colegas podem envolver apoio ou abuso emocional, cooperação ou conflito. Pelo seu carácter recorrente, estes processos resultam habitualmente em experiências emocionalmente intensas (Miller et al., 2007; Waldron, 2000). Do mesmo modo, as atitudes e comportamentos dos líderes afetam muito significativamente os estados emocionais dos subordinados (Gooty et al., 2010; Miller et al., 2007). Neste quadro, tanto a TMX (Tse & Dasborough, 2008), como a LMX (Tse & Ashkanasy, 2008) já foram indicadas na literatura como indutoras de reações afetivas positivas (quando a qualidade das relações é boa) ou negativas (quando a qualidade das relações é má).

A teoria afetiva da troca social (Lawler, 2001) e a teoria dos eventos afetivos (Weiss & Cropanzano, 1996) fornecem fundamentos teóricos para explicar as emoções decorrentes das relações com o supervisor e os colegas de trabalho. A teoria afetiva da troca social de Lawler (2001) introduz na troca social um ator que responde emocionalmente à troca e que tenta entender a fonte das suas emoções. Quando as trocas ocorrem com sucesso, *i.e.*, os resultados da troca são positivos, são geradas emoções positivas, e, quando a troca não é bem-sucedida, *i.e.*, os resultados são negativos, os indivíduos experienciam emoções negativas (Lawler, 2001). Posteriormente, os indivíduos iniciam um trabalho cognitivo para identificar as fontes (causas) dessas emoções, atribuindo-as a objetos sociais, como relações, redes, grupos ou a organização como um todo (Lawler, 2001). A teoria pressupõe que trocas que apresentam níveis maiores de não-separabilidade (dificuldade em identificar as contribuições individuais para um processo ou resultado) e de responsabilidade partilhada dos resultados irão gerar emoções mais fortes, além de ser mais provável a atribuição dessas emoções individuais à unidade social (Lawler, 2001; Lawler & Thye, 2006).

A teoria dos eventos afetivos (Weiss & Cropanzano, 1996) considera que os fatores no ambiente organizacional (*e.g.*, autonomia no trabalho, progressão na carreira, supervisor, colegas, etc.) criam eventos afetivos, quer positivos quer negativos, que por sua vez desencadeiam reações emocionais nos colaboradores. As reações emocionais irão influenciar as atitudes e comportamentos no trabalho (*e.g.*, satisfação no trabalho, desempenho). Os autores salvaguardam que as disposições individuais também podem influenciar a forma como os eventos produzem reações afetivas. Tendo por base a fundamentação teórica apresentada, o presente estudo propõe estudar o efeito da LMX e da TMX no afeto dos colaboradores, de acordo com as seguintes hipóteses de investigação:

H1: Quanto melhor a qualidade da LMX, maior o afeto positivo (entusiasmo).

H2: Quanto melhor a qualidade da LMX, menor o afeto negativo (depressão).

H3: Quanto melhor a qualidade da TMX, maior o afeto positivo (entusiasmo).

H4: Quanto melhor a qualidade da TMX, menor o afeto negativo (depressão).

### 2.2.2 Afeto, *burnout e engagement*

Existe evidência empírica da associação entre afeto negativo associado ao trabalho e *burnout* (*e.g.*, Frenzel *et al*., 2016; Han, Park & Park, 2018; Popov, Jelić, Raković, & Matanović, 2018; Souza, Torres, Barbosa, Lima, & Souza, 2015). Supõe-se que a experiência repetida de emoções desagradáveis em contexto de trabalho gere exaustão emocional e uma resposta de desligamento das fontes de stress diário (Basinska, Wiciak & Dåderman., 2014). Em sentido inverso, é igualmente substancial a evidência sobre a associação entre entre afeto positivo e *engagement* (*e.g.*, Gloria & Steinhardt, 2017; Goswami, Nair, Beehr, & Grossenbacher, 2016; Miralles *et al*., 2015; Ouweneel, Le Blanc, Schaufeli, & Wijhe, 2012; Wang, Li, & Li, 2016).

No entanto, Bakker e Oerlemans (2011) defendem que nem todo o tipo de afeto negativo está associado a *burnout*, nem todo o afeto positivo se relaciona com *engagement*. Utilizando o modelo circumplexo de afeto (Russell, 1980), propõem que o *burnout* está posicionado no quadrante inferior esquerdo do circumplexo, pois reflete desprazer e baixos níveis de ativação (Figura 3). No quadrante oposto, superior direito, está posicionado o *engagement*, compreendendo prazer e elevados níveis de ativação. Ou seja, para além da óbvia associação com a valência positiva, o vigor e a dedicação implicam sentimentos de alta ativação (entusiasmo), enquanto a exaustão e o desligamento, para além da valência negativa, implicam baixa ativação (depressão).

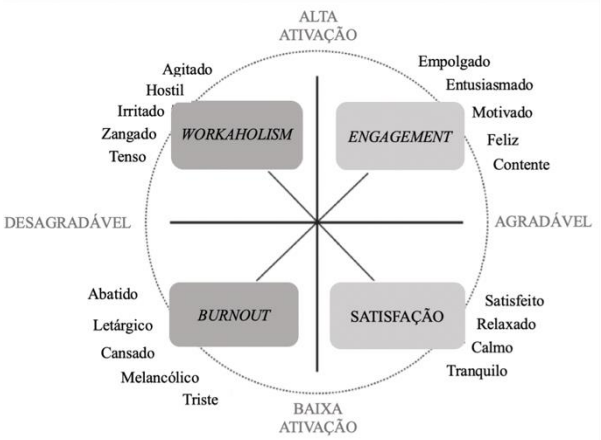



Figura 3: Modelo bidimensional do bem-estar subjetivo relacionado com o trabalho
Fonte: Adaptado de Bakker e Oerlemans (2011)

É neste quadro que se formula as seguintes hipóteses de investigação:

H5: Quanto maior o afeto positivo de alta estimulação (entusiasmo), maior o *engagement*.

H6: Quanto maior o afeto negativo de baixa estimulação (depressão), maior o *burnout.*

### 2.2.3 O papel mediador do afeto

O papel mediador do afeto na relação entre condições do trabalho e bem-estar dos colaboradores está patente na literatura, quer em termos teóricos quer dando os primeiros passos em termos empíricos. Rubino *et al*. (2013) propuseram teoricamente o modelo de condições de trabalho - emoção - bem-estar, o qual integra a teoria de exigências - recursos do trabalho (Demerouti *et al*., 2001) e a teoria dos Eventos Afetivos (Weiss & Cropanzano, 1996), posicionando as emoções como mediadores entre fatores organizacionais e bem-estar. O modelo estabelece proposições sobre como as exigências do trabalho serão provavelmente caraterizadas por eventos de trabalho negativos (enquanto eventos que dificultam a consecução de objetivos e esgotam a energia dos colaboradores) os quais irão desencadear emoções negativas nos colaboradores, que por sua vez influenciam negativamente as atitudes e comportamentos no trabalho. Por outro lado, os recursos do trabalho serão tendencialmente caraterizados por eventos de trabalho positivos (enquanto eventos que envolvem o ganho de recursos valiosos, facilitam o crescimento ou ajudam a atingir os objetivos), que irão provocar emoções positivas, as quais se traduzem em atitudes positivas no trabalho, como o *engagement*.

Adicionalmente, pressupõem que os colaboradores com mais recursos do trabalho experimentarão menos emoções negativas através de um efeito moderador dos recursos na relação entre exigências do trabalho e emoções negativas. Os autores enfatizam a necessidade de realizar pesquisas futuras para testar empiricamente o modelo proposto.

Schaufeli e Van Rhenen (2006) reportaram uma mediação parcial do afeto: (1) as emoções negativas mediaram parcialmente a relação positiva entre exigências do trabalho e *burnout*, e, a relação negativa entre recursos do trabalho e *burnout*, e (2) as emoções positivas mediaram parcialmente as relações entre recursos do trabalho e *engagement*. Estudos mais recentes apontam uma mediação parcial do afeto positivo na relação entre avaliações de eventos no trabalho (Miralles *et al*., 2015) ou liderança transformacional (Wang *et al.*, 2016) e *engagement*, e, uma mediação total do afeto positivo na relação entre suporte do supervisor (Gloria & Steinhardt, 2017) ou humor positivo dos líderes (Goswami, Nair, Beehr, & Grossenbacher, 2016) e *engagement.* Não obstante, na revisão bibliográfica efetuada não foi encontrado nenhum estudo que investigasse especificamente a mediação do afeto na relação entre LMX ou TMX e *burnout* ou *engagement*.

Assim, tendo por base os modelos de mediação mencionados anteriormente, a também pertinente teoria afetiva da troca social (Lawler, 2001), e a evidência empírica, o presente estudo propõe estudar o efeito mediador do afeto na relação entre LMX e TMX e o *engagement* e *burnout*, através das seguintes hipóteses de investigação:

H7a: O afeto positivo de alta estimulação (entusiasmo) medeia completamente a relação entre a qualidade da LMX e *engagement*.

H7b: O afeto positivo de alta estimulação (entusiasmo) medeia completamente a relação entre a qualidade da TMX e *engagement*.

H8a: O afeto negativo de baixa estimulação (depressão) medeia completamente a relação entre a qualidade da LMX e *burnout*.

H8b: O afeto negativo de baixa estimulação (depressão) medeia completamente a relação entre a qualidade da TMX e *burnout.*

## 3. METODOLOGIA

A população alvo deste estudo são terapeutas ocupacionais a exercer em Portugal. De forma a alcançar a máxima heterogeneidade da amostra e contactar o maior número de terapeutas ocupacionais em todo país, foi criado um questionário on-line no *Google Forms* e divulgado eletronicamente através de: correio eletrónico de sócios inscritos na Associação Portuguesa de Terapeutas Ocupacionais (APTO); lista de correio eletrónico de terapeutas ocupacionais portugueses <terapia_ocupacional@yahoogrupos.com.br>; e grupos fechados de terapia ocupacional no *Facebook*. O inquérito foi anónimo, com consentimento informado. A recolha de dados decorreu entre os meses de outubro a dezembro de 2018. Um total de 430 indivíduos aceitaram responder ao questionário, correspondendo a cerca de 23% do total estimado de terapeutas ativos em Portugal, 1883 (ACSS, 2019). Foram excluídos 29 questionários por não terem sido preenchidos na totalidade, resultando numa amostra final de 401 participantes.

A primeira parte questionário recolheu informação sobre características dos inquiridos: sexo, idade, área de intervenção (e.g., pediatria, reabilitação física); distrito onde trabalham, tipo de organização, local de trabalho (e.g., hospital, clínica privada, lar); anos de experiência profissional; tempo de serviço na instituição atual; tipo de contrato e carga horária semanal. A segunda parte do questionário consiste na medida das variáveis em estudo. Para avaliar a LMX foram adaptados os seis itens propostos por Ford, Wilkerson, Seers e Moormann (2014) a partir da escala LMX-7 (Graen & Uhl-Bien, 1995). Itens exemplo são "Como caracterizaria a relação de trabalho que tem com o/a seu/sua chefe?" e "Em que medida a chefia direta reconhece o seu potencial?". Os itens foram respondidos numa escala tipo *Likert* de 5 pontos (1 = muito raramente/nada/nenhuma/extremamente ineficaz; a 5 = muito frequentemente/extremamente/extrema/extremamente eficaz). No caso da TMX foram adaptados os seis itens relativos ao apoio recebido dos membros da equipa da escala de Ford *et al*. (2014), adaptada da escala TMX de Seers (1989). A escala completa de Ford *et al. (2*014), é composta por seis itens relativos aos contributos do membro para com os colegas de equipa e seis itens referentes ao apoio recebido dos colegas de equipa. No presente estudo, tendo em conta o referencial teórico da teoria de exigências-recursos do trabalho (Demerouti *et al.*, 2001), o enfoque da avaliação da TMX centrou-se no apoio recebido dos colegas de equipa, enquanto

recurso do trabalho, mais especificamente enquadrado nos recursos sociais. Itens exemplo da subescala de apoio recebido dos colegas de equipa são "Com que frequência é ajudado pelos outros, quando precisa" e "Com que frequência você recebe apoio e incentivo dos outros", respondidos numa escala tipo *Likert* de 5 pontos (1 = muito raramente a 5 = muito frequentemente).

Para avaliar o afeto no trabalho adaptou-se o *IWP Multi-Affect Indicator* (Warr, 1990), versão traduzida por Gonçalves e Neves (2011). No presente estudo, com base na literatura (Bakker & Oerlemans, 2011) e nos objetivos propostos, apenas foram utilizados (1) os três itens do afeto positivo de alta ativação "motivado/entusiasmado/otimista" correspondentes ao quadrante superior direito "entusiasmo", que são apontados na literatura como antecedentes de *engagement*; e (2) os três itens do afeto negativo de baixa ativação "deprimido/melancólico/infeliz" do quadrante inferior esquerdo "depressão", cuja teoria supõe estarem relacionados com o *burnout*. Assim, foi requerido aos participantes que avaliassem com que frequência o seu trabalho os faz sentir os seis sentimentos supracitados, numa escala tipo Likert de 5 pontos (1=muito raramente a 5=muito frequentemente).

O *engagement* foi medido pela versão reduzida da *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) de Schaufeli e Bakker (2003) traduzida para português por Simães e Gomes (2012). No presente estudo foram utilizados apenas os itens correspondentes às dimensões vigor (itens 1, 4, 8) e dedicação (itens 5, 7, 10), que são considerados os componentes principais do *engagement* (*e.g.,* González-Romá *et al*., 2006; Schaufeli *et al*., 2002). Um item exemplo da dimensão vigor é "No seu trabalho, sente-se cheio/a de energia" e um item exemplo da dimensão dedicação é "Está entusiasmado/a com o seu trabalho" (Simães & Gomes, 2012). Utilizou-se a mesma escala de frequência de 5 pontos (1 = muito raramente; a 5 = muito frequentemente). Finalmente, para avaliação do *burnout* adaptou-se o *Oldenburg Burnout Inventory* (OLBI) (Demerouti *et al*., 2003). O OLBI avalia as duas dimensões de *burnout*: exaustão e distanciamento. Foram usados os oito itens formulados negativamente correspondentes à exaustão (*e.g.,* "Sente-se cansado e sem energia após o trabalho", "Sente-se emocionalmente esgotado durante o trabalho") e ao distanciamento *(e.g.,* "Fala de forma negativa sobre o seu trabalho", "Sente-se farto do seu trabalho"). Os participantes responderam aos itens usando a já referida escala de frequência de 5 pontos, que varia de 1 (muito raramente) a 5 (muito frequentemente).

Para realizar a análise descritiva dos dados foi utilizado o software IBM SPSS Statistics Versão 23. As relações entre as variáveis foram avaliadas através de um modelo de equações estruturais pelo método dos mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) utilizando o software SmartPLS 3.0. A primeira etapa na avaliação dos resultados do PLS-SEM envolve examinar os modelos de medida, sendo o primeiro passo examinar as cargas fatoriais (λ). São recomendados pesos fatoriais superiores a 0,708, uma vez que indicam que o constructo explica mais de 50% da variância do indicador, proporcionando, assim, erros de medida aceitáveis (Hair et al., 2019). O segundo passo é avaliar a fiabilidade ou consistência interna, tendo sido utilizado o Ró_A (ρ_A) (Dijkstra & Henseler, 2015) como uma medida aproximadamente exata da fiabilidade do constructo, cujo valor se situa geralmente entre o tradicional alfa de Cronbach e a fiabilidade composta. Tal como com esses critérios, aceita-se como fiável uma variável latente com ρ_A superior a 0,7 (Hair et al., 2019). O terceiro passo é avaliar a validade convergente de cada constructo, através da variância extraída média (VEM). A VEM é a média dos quadrados dos pesos fatoriais do respetivo constructo, sendo o seu mínimo aceitável 0,5, o que indica que o constructo explica, em média, 50% ou mais da variância dos itens que o medem (Hair et al., 2019). Por último, avalia-se a validade discriminante, através do rácio das correlações heterotraço-monotraço (HTMT) (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015) que é o rácio entre o valor médio das correlações entre os itens dos vários constructos e a média das correlações entre itens do mesmo constructo (Hair et al., 2019). Verifica-se validade discriminante quando o resultado é significativamente inferior a 1, no caso de constructos do mesmo domínio conceptual Henseler et al. (2015) propõem um valor inferior a 0,9 e no caso de constructos de domínios diferentes propõem valores inferiores a 0,85. Os critérios de avaliação padrão do modelo estrutural incluem o coeficiente de determinação ($R^2$), assim como, a significância estatística e relevância dos coeficientes estruturais (β) (Hair et al., 2019). A estimação dos parâmetros e respetivas significâncias foi obtida por *bootstrapping* sobre 5000 amostras.

## 4. RESULTADOS

Dos 401 participantes, 93,8% são do sexo feminino. A idade média dos inquiridos é de 31,77 anos (DP = 8,70), variando entre os 21 e os 64 anos, sendo a mediana 29 anos. Quanto ao distrito onde exercem a profissão, foram obtidas respostas provenientes de todos os distritos do país. Os distritos com maior número de participantes foram Porto (28,2%), Lisboa (19,5%), Braga (9%), Aveiro (5,7%), Leiria (4,5%) e Faro

(4,2%). As características profissionais da amostra encontram-se resumidas na Tabela 1. Verifica-se que a maioria dos terapeutas inquiridos trabalha em Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) (48,9%), seguindo-se as organizações privadas (30,4%) e as organizações públicas (20%). Entre os locais de trabalho mais frequentes encontram-se o hospital (17,7%), centro de atividades ocupacionais (CAO) (15,5%) e clínica privada (14,2%). Relativamente à área de intervenção, destaca-se a área de Pediatria (34,2%), seguida de Reabilitação Física (25%).

A amostra tem uma distribuição de experiência profissional bastante dispersa. Cerca de 34% têm até três anos de experiência, enquanto 19,2 % têm mais de 15 anos. A mediana situa-se entre quatro e seis anos. Cerca de metade da amostra trabalha até há 3 anos na organização atual (50,4%); os restantes inquiridos encontram-se dispersos pelas restantes categorias: entre 4 a 6 anos (15,7%), entre 7 a 10 anos (15,2%) e há mais de 11 anos (18,7%). Dos 401 participantes, a maioria apresenta contrato por tempo indeterminado (58,1%), seguindo-se o contrato a termo (21,7%). Os restantes inquiridos encontram-se em regime de prestação de serviços (15,5%) e em estágio profissional (4,7%). A carga horária semanal média é de aproximadamente 33,97 horas (DP = 6,99), sendo a mediana 35 horas.

Tabela 1: Caraterísticas profissionais dos participantes

| | ***Frequência (n)*** | **Percentagem (%)** |
|---|---|---|
| **Tipo de organização** | | |
| IPSS | 196 | 48,9 |
| Privada | 122 | 30,4 |
| Pública | 81 | 20,2 |
| Outra | 2 | 0,5 |
| **Área de intervenção** | | |
| Pediatria | 137 | 34,2 |
| Reabilitação Física | 102 | 25,4 |
| Saúde Mental | 55 | 13,7 |
| Gerontologia | 54 | 13,5 |
| Outra | 38 | 9,5 |
| Múltiplas áreas | 15 | 3,7 |
| **Anos de experiência profissional** | | |
| < 1 ano | 37 | 9,2 |
| 1 a 3 anos | 101 | 25,2 |
| 4 a 6 anos | 79 | 19,7 |
| 7 a 10 anos | 66 | 16,5 |
| 11 a 15 anos | 41 | 10,2 |
| > 15 anos | 77 | 19,2 |
| **Tempo de serviço na organização atual** | | |
| < 1 ano | 76 | 19,0 |
| 1 a 3 anos | 126 | 31,4 |
| 4 a 6 anos | 63 | 15,7 |
| 7 a 10 anos | 61 | 15,2 |
| 11 a 15 anos | 27 | 6,7 |
| > 15 anos | 48 | 12,0 |
| **Tipo de contrato** | | |
| Contrato por tempo indeterminado | 233 | 58,1 |
| Contrato a termo | 87 | 21,7 |
| Regime de prestação de serviços | 62 | 15,5 |
| Estágio Profissional | 19 | 4,7 |
| **Local de trabalho** | | |
| Hospital | 71 | 17,7 |
| Centro de Atividades Ocupacionais | 62 | 15,5 |
| Clínica privada | 57 | 14,2 |
| Contexto escolar | 51 | 12,7 |
| Unidade de Cuidados Continuados | 43 | 10,7 |
| Lar | 35 | 8,7 |
| Centro de Reabilitação | 30 | 7,5 |
| Centro de saúde | 7 | 1,7 |
| Domicílio | 6 | 1,5 |
| Outro | 39 | 9,7 |
| **Carga horária:** Média 33,97 horas ; DP = 6,99; Mediana 35 horas | | |

Como referido na seção anterior, o primeiro passo da avaliação do modelo de medida consiste em examinar as cargas fatoriais (λ). Após a verificação respetiva, foram eliminados o item 2 do TMX (λ = 0,669) e o item 6 do OLBI (λ= 0,359). Todos os restantes itens apresentam cargas superiores a 0,708, como se pode verificar na Tabela 2, onde também se encontra a média e desvio padrão das variáveis em estudo e respetivos itens, bem como os valores de VEM e ρ_A. Todas as medidas apresentam bons níveis de consistência interna, com ρ_A > 0,7 e de validade convergente, com VEM > 0,5. Quanto à validade discriminante, como se pode observar na Tabela 3, todos os valores HTMT são inferiores a 0,85, com exceção da relação entre *engagement* e entusiasmo (0,857), ligeiramente acima deste valor de referência. Considera-se, assim, que existe validade discriminante entre os constructos.

Tabela 2: Modelo de medida

| | **Cargas fatoriais (λ)** | **Média** | **Desvio Padrão** |
|---|---|---|---|
| **Relação líder-membro (LMX) (ρ_A = 0,927)** | **VEM = 0,714** | **3,19** | |
| LMX1 sabe o nível de satisfação da chefia relativamente ao trabalho que você faz | 0,756 | 2,89 | 1,192 |
| LMX2 chefia direta compreende os seus problemas e necessidades no trabalho | 0,886 | 3,02 | 0,977 |
| LMX3 chefia direta reconhece o seu potencial | 0,864 | 3,17 | 0,927 |
| LMX4 probabilidade de a chefia direta utilizar o poder que tem para o/a ajudar | 0,808 | 3,25 | 0,966 |
| LMX5 Confia na sua chefia direta e defenderia e justificaria as suas decisões | 0,868 | 3,31 | 0,935 |
| LMX6 relação de trabalho que tem com o/a chefe? | 0,880 | 3,51 | 0,900 |
| **Relação equipa-membro (TMX) (ρ_A = 0,888)** | **VEM = 0,677** | **3,60** | |
| TMX4 recebe apoio e incentivo dos outros | 0,851 | 3,58 | 0,891 |
| TMX6 esforço é reconhecido pelos outros | 0,864 | 3,50 | 0,875 |
| TMX8 os outros fazem algo que torna o seu trabalho mais simples | 0,792 | 3,41 | 0,856 |
| TMX10 é ajudado pelos outros, quando precisa | 0,833 | 3,87 | 0,874 |
| TMX12 recebe ideias ou sugestões dos outros | 0,769 | 3,66 | 0,900 |
| **Afeto positivo (Entusiasmo) (ρ_A = 0,868)** | **VEM = 0,790** | **3,49** | |
| Entusiasmado | 0,878 | 3,59 | 0,850 |
| Motivado | 0,909 | 3,48 | 0,803 |
| Otimista | 0,878 | 3,39 | 0,823 |
| **Afeto negativo (Depressão) (ρ_A = 0,855)** | **VEM = 0,761** | **2,05** | |
| Deprimido | 0,875 | 2,21 | 1,024 |
| Infeliz | 0,906 | 1,95 | 0,995 |
| Melancólico | 0,834 | 1,99 | 0,933 |
| ***Engagement* (ρ_A = 0,902)** | **VEM = 0,658** | **3,73** | |
| Vigor1 força e vigor quando está a trabalhar | 0,817 | 3,63 | 0,774 |
| Vigor2 vontade de ir trabalhar | 0,808 | 3,49 | 0,872 |
| Vigor3 cheio/a de energia | 0,782 | 3,30 | 0,849 |
| Dedic1 orgulho no trabalho que faz | 0,748 | 4,25 | 0,743 |
| Dedic2 o trabalho inspira-o/a | 0,810 | 3,98 | 0,844 |
| Dedic3 entusiasmado/a com o trabalho | 0,894 | 3,72 | 0,911 |
| ***Burnout* (ρ_A = 0,923)** | **VEM = 0,671** | **2,46** | |
| OLBI2 cansado/a antes mesmo de chegar ao trabalho | 0,833 | 2,51 | 1,005 |
| OLBI3 fala de forma negativa sobre o trabalho | 0,793 | 2,22 | 0,977 |
| OLBI4 demora mais tempo a recuperar do trabalho | 0,827 | 2,52 | 1,013 |
| OLBI8 emocionalmente esgotado/a durante o trabalho | 0,849 | 2,58 | 1,009 |
| OLBI9 menor ligação ao trabalho | 0,817 | 2,26 | 1,017 |
| OLBI11 farto/a do seu trabalho | 0,859 | 2,27 | 1,132 |
| OLBI12 cansado/a e sem energia após o trabalho | 0,752 | 2,83 | 0,983 |

Tabela 3: Validade discriminante

| **Rácio Heterotraço-monotraço (HTMT)** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | *Burnout* | Afeto negativo | *Engagement* | Afeto positivo | LMX |
| Afeto negativo | 0,794 | | | | |
| *Engagement* | 0,793 | 0,678 | | | |
| Afeto positivo | 0,713 | 0,622 | **0,857** | | |
| LMX | 0,413 | 0,460 | 0,479 | 0,562 | |
| TMX | 0,355 | 0,406 | 0,506 | 0,492 | 0,464 |

Tendo em conta que a avaliação do modelo de medida foi satisfatória, prossegue-se com a avaliação do modelo estrutural. A Tabela 4 apresenta os coeficientes estruturais (β) correspondentes às relações previstas pelas hipóteses. Todas as relações diretas (relações no trabalho → entusiasmo → *engagement* e relações no trabalho → depressão → *burnout*) são significativas com p<0,001. As relações mais fortes são entre as variáveis mediadoras e as dependentes, designadamente do afeto positivo sobre *engagement* (β = 0,676) e do afeto negativo sobre *burnout* (β = 0,650), o que contribui para que as variáveis dependentes tenham valores de $R^2$ moderados, 60% e 52%, respetivamente. Estes resultados estão em linha com as proposições teóricas de Bakker e Oerlemans (2011). No entanto, deve também ter-se em conta proximidade conceptual dos constructos, já que *engagement* e o *burnout* envolvem uma dimensão afetiva persistente (Warr, 2012) que pode provocar alguma confusão com a perceção de entusiasmo e depressão.

Os efeitos das relações no trabalho sobre o afeto são um pouco mais modestos, variando, em termos absolutos, entre 0,222 e 0,392, pelo que os valores de $R^2$ são relativamente fracos: 32% para entusiasmo e 22% para depressão. Estes resultados sugerem a atuação de outros antecedentes de afeto no trabalho nos terapeutas ocupacionais. Com base na sua categorização de objetos de emoção no trabalho de Miller et al. (2007) poder-se-á inferir que o afeto atribuído ao trabalho dependerá de também de fatores alheios às relações com colegas e chefia, como as caraterísticas do trabalho, a interação vida pessoal-profissional, e, talvez o mais proeminente no contexto deste grupo profissional, a interação com os clientes (Miller et al., 2007).

Tabela 4: Efeitos diretos, indiretos e totais

| **Efeitos diretos** | **Coeficiente (β)** | **t** | **p** |
|---|---|---|---|
| *H1* LMX → Afeto positivo | 0,392 | 9,227 | <0,001 |
| *H2* LMX → Afeto negativo | -0,320 | 6,468 | <0,001 |
| *H3* TMX → Afeto positivo | 0,268 | 5,672 | <0,001 |
| *H4* TMX → Afeto negativo | -0,222 | 4,428 | <0,001 |
| *H5* Afeto positivo → *Engagement* | 0,676 | 17,929 | <0,001 |
| *H6* Afeto negativo → *Burnout* | 0,650 | 17,947 | <0,001 |
| *H7a* LMX → *Engagement* | **0,038** | **1,024** | **0,306** |
| *H7b* LMX → *Burnout* | -0,095 | 2,412 | 0,016 |
| *H8a* TMX → *Engagement* | 0,146 | 3,933 | <0,001 |
| *H8b* TMX → *Burnout* | **-0,054** | **1,339** | **0,180** |
| **Efeitos indiretos** | | | |
| *H7a* LMX → *Engagement* | 0,265 | 8,194 | <0,001 |
| *H7b* TMX → *Engagement* | 0,181 | 5,464 | <0,001 |
| *H8a* LMX → *Burnout* | -0,208 | 5,947 | <0,001 |
| *H8b* TMX → *Burnout* | -0,144 | 4,358 | <0,001 |
| **Efeitos totais** | | | |
| LMX → *Engagement* | 0,303 | 7,109 | <0,001 |
| TMX → *Engagement* | 0,328 | 7,514 | <0,001 |
| LMX → *Burnout* | -0,303 | 6,235 | <0,001 |
| TMX → *Burnout* | -0,198 | 4,113 | <0,001 |

No que respeita às hipóteses de mediação, estas são parcialmente suportadas pelos resultados. Os efeitos indiretos são todos significativos. Para que a mediação fosse completa, deveria haver ausência de efeitos diretos das variáveis exógenas sobre *engagement* e *burnout*. No entanto, dois destes efeitos são estatisticamente significativos, apesar de muito fracos: β = 0,146 para o efeito de TMX no *engagement* e β = -0,095 para o efeito de LMX no *burnout*. Pode considerar-se que os efeitos das relações no trabalho sobre *engagement* e *burnout* são sobretudo indiretos, mediados pelas reações afetivas ao trabalho, apoiando assim o modelo de mediação proposto por Rubino et al. (2013).

## 5. CONCLUSÃO

O presente estudo tem como objetivo investigar paralelamente os efeitos das relações com o líder (LMX) e com a equipa (TMX) no *engagement* e no *burnout* dos terapeutas ocupacionais, através da mediação do afeto. Em termos teóricos, os resultados deste contribuem para a evidência empírica sobre o papel mediador do afeto no processo motivacional que resulta em *engagement* e no processo de deterioração da saúde que resulta em *burnout*. Mais especificamente, fornecem suporte empírico, inexistente até à data segundo o nosso conhecimento, sobre os efeitos dos recursos do trabalho sociais – LMX e TMX – enquanto inibidores de emoções negativas de baixa ativação e consequentemente de *burnout*, assim como potenciadores de emoções positivas de alta ativação e subsequentemente de *engagement*, sugerindo relações maioritariamente mediadas pelo afeto. A emoção evidencia-se como "motor" do bem-estar no trabalho, sendo a importância fulcral do afeto do colaborador enquanto forte preditor de *engagement* e de *burnout* uma das principais conformações do estudo. Remanesce a necessidade de explorar outros antecedentes de afeto no trabalho.
Adicionalmente, este trabalho também contribui para uma questão teórica que tem sido levantada sobre qual dos dois tipos de relação – LMX ou TMX – tem mais impacto sobre resultados no trabalho. Os resultados deste estudo indicam que ambas as relações no trabalho têm um efeito significativo nas variáveis endógenas. No entanto, os efeitos da LMX sobre o afeto são ligeiramente superiores aos da TMX. A LMX pode destacar-se pelo facto de o líder ter ao seu dispor recursos e poder que não estão ao alcance do grupo de pares, e por isso, além de funcionar como um recurso do trabalho em si, atua também como um potencial antecedente de outros recursos para os colaboradores (*i.e.*, oportunidades de desenvolvimento, recompensas), podendo ainda atuar sobre algumas exigências do trabalho. Ainda de um ponto de vista teórico, esta pesquisa também confirma o papel dual dos recursos de trabalho, *i.e.*, mais recursos de trabalho (LMX e TMX) resultam, por um lado, em maiores níveis de afeto positivo e de *engagement*, e, paralelamente, em menores níveis de afeto negativo e de *burnout*. Finalmente, amplia-se a evidência empírica para o setor da saúde, e em particular para o grupo profissional de terapia ocupacional.

Do ponto de vista de gestão, os resultados deste estudo apontam para a importância de as organizações promoverem relações de qualidade elevada entre colaboradores e líderes, assim como entre colegas de trabalho. Para promover a qualidade das referidas relações, as organizações podem, por exemplo, providenciar formação aos supervisores (*e.g.*, promover competências de escuta ativa, partilha de expetativas) e às equipas de trabalho (*e.g.*, promover consciência sobre a qualidade do comportamento social e o seu impacto sobre os outros, expandir o repertório de comportamentos sociais positivos) (Graen *et al*., 1982; Maslach & Leiter, 2017). Ao promover estes recursos de trabalho, as organizações estarão simultaneamente a prevenir o *burnout* e a estimular o *engagement*, revelando-se uma estratégia vantajosa, principalmente num contexto de difícil atuação sobre algumas exigências do trabalho, como seja reduzir a carga de trabalho através de contratação de mais profissionais.

Além disso, tendo em conta a importância fulcral do afeto no local de trabalho revelada neste estudo, é imperativo para a prática de gestão maximizar as experiências emocionais positivas no local de trabalho para promover o *engagement* e minimizar as experiências emocionais negativas para reduzir o risco de *burnout*. Uma vez identificadas as emoções que precedem o *burnout* e *engagement*, a intervenção pode agora ser direcionada para abordar e gerir essas emoções específicas. Para esse efeito poderão ser importantes intervenções quer a nível organizacional, mitigando fontes de emoções negativas e potenciando emoções positivas, quer a nível individual, nomeadamente pelo treino de gestão de emoções (Maslach *et al*., 2001). Para isso sugere-se que, nomeadamente no contexto da terapia ocupacional, se estude que outros fatores (exigências e recursos), para além dos recursos sociais aqui estudados, podem gerar as reações afetivas ao trabalho.

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho é financiado por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do projeto UID/SOC/04011/2019.

## REFERÊNCIAS

ACSS (2019). ACSSTDT: Lista de Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica. Acedido 18 Março 2019, em http://tdt-rhs.min-saude.pt/pages/GeralACSS.aspx?ReturnUrl=%2fAPP%2fUserProcess%2fDEFAULT.ASPX

Ahmed, U., Majid, A., Al-Aali, L., & Mozammel, S. (2019). Can meaningful work really moderate the relationship between supervisor support, coworker support and work Engagement?. *Management Science Letters*, *9*(2), 229-242.

Baeriswyl, S., Krause, A., Elfering, A., & Berset, M. (2017). How workload and coworker support relate to emotional exhaustion: The mediating role of sickness presenteeism. *International journal of stress management*, *24*(1), 52-73.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, *22*(3), 309-328.

Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. In Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (178-189). Oxford University Press.

Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147- 154.

Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, *20*(1), 4-28.

Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., O'Boyle, E. H., Pollack, J. M., & Gower, K. (2014). What does team–member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(2), 273-295.

Basinska, A. B., Wiciak, I., & Dåderman, M. A. (2014). Fatigue and burnout in police officers: the mediating role of emotions. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, *37*(3), 665-680.

Bhatti, M. A., Mat, N., & Juhari, A. S. (2018). Effects of job resources factors on nurses job performance (mediating role of work engagement). *International journal of health care quality assurance*, *31*(8), 1000-1013.

Blanco-Donoso, L. M., Garrosa, E., Moreno-Jiménez, B., de Almeida, E. C., & Villela-Bueno, S. M. (2017). Social job resources as sources of meaningfulness and its effects on nurses' vigor and emotional exhaustion: A cross-sectional study among spanish nurses. *Current Psychology*, *36*(4), 755-763.

Bradburn, N. M. (1969). *The Structure of Psychological Well-Being.* Chicago: Aldine Publishing Company.

Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2017). Daily Job Demands and Employee Work Engagement: The Role of Daily Transformational Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, *23*(3), 338-349.

Brunetto, Y., Xerri, M., Shriberg, A., Farr-Wharton, R., Shacklock, K., Newman, S., & Dienger, J. (2013). The impact of workplace relationships on engagement, well-being, commitment and turnover for nurses in Australia and the USA. *Journal of Advanced Nursing*, *69*(12), 2786-2799.

Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015). Leadership and employee engagement: Proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review*, *14*(1), 38-63.

Chaurasia, S., & Shukla, A. (2013). The influence of leader-member exchange relations on employee engagement and work role performance. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, *16*(4), 465-493.

Chen, S. C., & Chen, C. F. (2018). Antecedents and consequences of nurses' burnout: Leadership effectiveness and emotional intelligence as moderators. *Management Decision*, *56*(4), 777-792.

Cheng, C., Bartram, T., Karimi, L., & Leggat, S. (2016). Transformational leadership and social identity as predictors of team climate, perceived quality of care, burnout and turnover intention among nurses. *Personnel Review*, *45*(6), 1200-1216.

Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of applied psychology*, *95*(5), 834-848.

De Clercq, D., Bouckenooghe, D., Raja, U., & Matsyborska, G. (2014). Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader–follower social capital. *Human Resource Development Quarterly*, *25*(2), 183-212.

De Neve, J. E., Krekel, C., & Ward, G. (2018). Work and well-being: A global perspective. *Global Happiness Policy Report*, 74-128.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, *86*(3), 499-512.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, *19*(1), 12-23.

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, *11*(3), 618-634.

Dijkstra, T. K. & Henseler, J. (2015). Consistent Partial Least Squares Path Modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297-316.

Ebrahimzade, N., Mooghali, A., Lankarani, K. B., & Sadati, A. K. (2015). Relationship between nursing managers' leadership styles and nurses' job burnout: A study at Shahid Dr. Faghihi Hospital, Shiraz, Iran. *Shiraz E-Medical Journal*, *16*(8), 1-5.

Ford, L. R., Wilkerson, S., Seers, A., & Moormann, T. (2014). The generation of influence: Effects of leader–member exchange and team–member exchange. *Journal of Strategic and International Studies, 9*(1), 5-14.

Frenzel, A. C., Pekrun, R., Goetz, T., Daniels, L. M., Durksen, T. L., Becker-Kurz, B., & Klassen, R. M. (2016). Measuring teachers' enjoyment, anger, and anxiety: The Teacher Emotions Scales (TES). *Contemporary Educational Psychology*, *46*, 148-163.

Galletta, M., Portoghese, I., Ciuffi, M., Sancassiani, F., D'Aloja, E., & Campagna, M. (2016). Working and environmental factors on job burnout: a cross-sectional study among nurses. *Clinical practice and epidemiology in mental health*, *12*, 132-141.

Gloria, C. T., & Steinhardt, M. A. (2017). The direct and mediating roles of positive emotions on work engagement among postdoctoral fellows. *Studies in Higher Education*, *42*(12), 2216-2228.

Gonçalves, S. P. & Neves, J. G. (2011). Validação factorial da escala IWP Multi-Affect Indicator: um estudo com polícias. In *XV Conferência Internacional Avaliação Psicológica: Formas e Contextos: actas do VIII Congresso Iberoamericano de Avaliação Psicológica*, Lisboa, 25-27 Julho. 2011(888-900)

González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?. *Journal of vocational behavior*, *68*(1), 165-174.

Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, *21*(6), 979-1004.

Goswami, A., Nair, P., Beehr, T., & Grossenbacher, M. (2016). The relationship of leaders' humor and employees' work engagement mediated by positive emotions: Moderating effect of leaders' transformational leadership style. *Leadership & Organization Development Journal*, *37*(8), 1083-1099.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, *6*(2), 219-247.

Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational behavior and human performance*, *30*(1), 109-131.

Greenglass, E., Fiksenbaum, L., & Burke, R. J. (1996). Components of social support, buffering effects and burnout: Implications for psychological functioning. *Anxiety, stress, and coping*, *9*(3), 185-197.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2-24.

Han, Y., Park, E., & Park, S. (2018). A study on emotion-labor based emotion burnout by video, questionnaires and structural equation model. *Multimedia Tools and Applications*, 1-25.

Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, *28*(1), 178-194.

Hawkes, A. J., Biggs, A., & Hegerty, E. (2017). Work Engagement: Investigating the Role of Transformational Leadership, Job Resources, and Recovery. *The Journal of psychology*, *151*(6), 509-531.

Henseler, J., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2015) A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 115-135.

Himle, D. P., Jayaratne, S., & Thyness, P. (1991). Buffering effects of four social support types on burnout among social workers. *Social Work Research and Abstracts*, *27*(1), 22-27.

Hsieh, C. C., & Wang, D. S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust?. *The International Journal of Human Resource Management*, *26*(18), 2329-2348.

Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, *19*(3), 192-207.

Kroezen, M., Dussault, G., Craveiro, I., Dieleman, M., Jansen, C., Buchan, J., . . . Sermeus, W. (2015). Recruitment and retention of health professionals across Europe: A literature review and multiple case study research. *Health Policy*, *119*(12), 1517-1528.

Kruger, L. J., Bernstein, G., & Botman, H. (1995). The relationship between team friendships and burnout among residential counselors. *The Journal of social psychology*, *135*(2), 191-201.

Lawler, E. J. (2001). An affect theory of social exchange. *American Journal of Sociology*, *107*(2), 321–352.

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

Lebrón, M., Tabak, F., Shkoler, O., & Rabenu, E. (2018). Counterproductive Work Behaviors toward Organization and Leader-Member Exchange: The Mediating Roles of Emotional Exhaustion and Work Engagement. *Organization Management Journal*, *15*(4), 159-173.

Lee, E. K., & Ji, E. J. (2018). The Moderating Role of Leader–Member Exchange in the Relationships Between Emotional Labor and Burnout in Clinical Nurses. *Asian nursing research*, *12*(1), 56-61.

Leone, C., Bruyneel, L., Anderson, J. E., Murrells, T., Dussault, G., Henriques de Jesus, É., . . . Rafferty, A. M. (2015). Work environment issues and intention-to-leave in Portuguese nurses: A cross-sectional study. *Health Policy*, *119*(12), 1584-1592.

Lewis, H. S., & Cunningham, C. J. (2016). Linking nurse leadership and work characteristics to nurse burnout and engagement. *Nursing research*, *65*(1), 13-23.

Liao, F. Y., Yang, L. Q., Wang, M., Drown, D., & Shi, J. (2013). Team–member exchange and work engagement: does personality make a difference?. *Journal of business and psychology*, *28*(1), 63-77.

Manning, J. (2016). The influence of nurse manager leadership style on staff nurse work engagement. *Journal of Nursing Administration*, *46*(9), 438-443.

Marques, M. M., Alves, E., Queirós, C., Norton, P., & Henriques, A. (2018). The effect of profession on burnout in hospital staff. *Occupational Medicine*, *68*(3), 207-210.

Maslach, C. & Leiter, M. (2007). Burnout. In Fink, G. (Ed.) *Encyclopedia of stress* (368-371). Academic Press.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1984). Patterns of burnout among a national sample of public contact workers. *Journal of Health and Human Resources Administration*, *7*(2), 189-212.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017). New insights into burnout and health care: Strategies for improving civility and alleviating burnout. *Medical teacher*, *39*(2), 160-163.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, *52*(1), 397-422.

Miller, K. I., Considine, J., & Garner, J. (2007). "Let me tell you about my job": Exploring the terrain of emotion in the workplace. *Management Communication Quarterly*, *20*(3), 231-260.

Miralles, C., Navarro, J., & Unger, D. (2015). Daily work events and state work engagement: the mediating role of affect. *Revista de Psicología Social*, *30*(2), 264-294.
Oliveira, L. B., & Silva, F. F. R. A. (2015). The effects of high performance work systems and leader-member exchange quality on employee engagement: Evidence from a Brazilian non-profit organization. *Procedia Computer Science*, *55*, 1023-1030.
Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B., & Wijhe, C. I. (2012). Good morning, good day: A diary study on positive emotions, hope, and work engagement. *Human Relations*, *65*(9), 1129-1154.
Patel, R., Bachu, R., Adikey, A., Malik, M., & Shah, M. (2018). Factors related to physician burnout and its consequences: A review. *Behavioral Sciences*, *8*(11), 1-7.
Penger, S., & Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: A hierarchical linear modelling approach. *Economic research - Ekonomska istraživanja*, *27*(1), 508-526.
Popov, B., Jelić, D., Raković, S., & Matanović, J. (2018). Emotions and work burnout from the REBT perspective: a short-term prospective study. *Primenjena psihologija*, *11*(3), 365-384.
Qiao, H., & Schaufeli, W. B. (2011). The convergent validity of four burnout measures in a Chinese sample: A confirmatory factor-analytic approach. *Applied Psychology*, *60*(1), 87-111.
Radstaak, M., & Hennes, A. (2017). Leader-member exchange fosters work engagement: The mediating role of job crafting. *SA journal of industrial psychology*, *43*(1), 1-11.
Reis, H. I., Vale, C., Camacho, C., Estrela, C., & Dixe, M. D. A. (2018). Burnout among occupational therapists in Portugal: A study of specific factors. *Occupational therapy in health care*, *32*(3), 275-289.
Rubino, C., Wilkin, C. L., & Malka, A. (2013). Under Pressure: Examining the Mediating Role of Discrete Emotions between Job Conditions and Well-being. In Perrewé, P. L., Rosen, C. C., & Halbesleben, J. R. B. (Eds.), *The Role of Emotion and Emotion Regulation in Job Stress and Well Being* (195-223). Emerald.
Russell, J. A. (1980). A Circumplex Model of Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, *39*(6), 1161-1178.
Sandelands, L. E., & Boudens, C. J. (2000). Feeling at work. In Fineman, S. (Ed.), *Emotion in organizations* (46-63). Sage.
Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model. *Organizational Dynamics*, *2*(46), 120-132.
Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual.* Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 293-315.
Schaufeli, W. B., & Greenglass, E. R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology & health*, *16*(5), 501-510.
Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In Gilliland, S. W., Steiner, D. D., & Skarlicki, D. P. (Eds.) *Managing social and ethical issues in organizations* (135-177). *Greenwich: Information Age Publishing*.
Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In Bauer, G. F. & Hämmig, O. (Eds). *Bridging occupational, organizational and public health* (43-68). Dordrecht: Springer.
Schaufeli, W. B., & Van Rhenen, W. (2006). About the role of positive and negative emotions in managers' well-being: A study using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS). *Gedrag & Organisatie*, *19*(4), 223-244.
Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Hoogduin, K., Schaap, C., & Kladler, A. (2001). On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure. *Psychology & health*, *16*(5), 565-582.
Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, *3*(1), 71-92.
Schreurs, B., Emmerik, I. J. V., Broeck, A.V., & Guenter, H. (2014). Work values and work engagement within teams: The mediating role of need satisfaction. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *18*(4), 267-281.
Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational behavior and human decision processes*, *43*(1), 118-135.
Sepdiningtyas, R., & Santoso, C. B. (2017). The influence of leader-member exchange on individual performance: The roles of work engagement as a mediating variable and co-workers support as a moderating variable. *Review of Integrative Business and Economics Research*, *6*(4), 285-305.
Shirom, A. (2003). Job-related burnout: A review. In J. C. Quick, & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (245–265). Washington, DC: American Psychological Association.
Simães, C., & Gomes, A. R. (2012). *Escala de comprometimento face ao trabalho (ECT): Versão para investigação.* Manuscrito não publicado. Braga: Universidade do Minho.
Souza, L. A. S., Torres, A. R. R., Barbosa, G. A., Lima, T. J. S. D., & Souza, L. E. C. D. (2015). Subjective Well-Being and Burnout in Military Cadets: the mediating role of self-efficacy. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, *28*(4), 744-752.
Tanskanen, J., Mäkelä, L., & Viitala, R. (2018). Linking Managerial Coaching and Leader–Member Exchange on Work Engagement and Performance. *Journal of Happiness Studies*, *20*(4), 1217-1240.
Tse, H. H., & Dasborough, M. T. (2008). A study of exchange and emotions in team member relationships. *Group & Organization Management*, *33*(2), 194-215.
Tse, H. M., & Ashkanasy, N. M. (2008). The role of affect in vertical and lateral exchange work relationships in teams. In Ashkanasy, N. M., & Cooper, C. L. (Eds.). *Research companion to emotion in organizations* (499-512). Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands–Resources model. *European journal of work and organizational psychology*, *19*(6), 735-759.

Veth, K. N., Van der Heijden, B. I., Korzilius, H. P., De Lange, A. H., & Emans, B. J. (2018). Bridge over an aging population: examining longitudinal relations among human resource management, social support, and employee outcomes among bridge workers. *Frontiers in psychology*, *9*, 1-14.

Waldron, V. R. (2000). Relational experiences and emotion at work. In Fineman, S. (Ed.), *Emotion in organizations* (64-82). Sage.

Wang, Z., Li, C., & Li, X. (2016). Resilience, Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Positive Affect. *Social Indicators Research*, *132*(2), 699-708.

Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, *63*, 193-210.

Warr, P. (2012). How to think about and measure psychological well-being. In Sinclair, R. R., Wang, M., & Tetrick, L. E. (Eds.). *Research methods in occupational health psychology* (76-90). NY: Routledge.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, *18*, 1-74.

Welp, A., & Manser, T. (2016). Integrating teamwork, clinician occupational well-being and patient safety–development of a conceptual framework based on a systematic review. *BMC health services research*, *16*(1), 281-325.

Yildiz, S. M. (2011). Relationship between leader–member exchange and burnout in professional footballers. *Journal of Sports Sciences*, *29*(14), 1493-1502.

Zhong, X. N., Li, X., Liu, T., & Chen, Y. W. (2016). The mediator role of psychological capital: A study among authentic leadership, work engagement, and psychological capital. In *International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), Bali, Indonesia*, 4-7 Dezembro 2016 (1861-1865

# A IMPORTÂNCIA DO MARKETING INTERNO NO COMPROMETIMENTO E DESEMPENHO DOS COLABORADORES: O PAPEL MEDIADOR DA FELICIDADE

Alzira Maria Ascensão Marques, alzira.marques@ipleiria.pt, ESTG, CARME, Instituto Politécnico de Leiria
Neuza Manuel Pereira Ribeiro, neuza.ribeiro@ipleiria.pt, ESTG, CARME, Instituto Politécnico de Leiria
Adriana Patrícia Martins da Silva, 2160096@my.ipleiria.pt, ESTG, Instituto Politécnico de Leiria

**RESUMO:** O Marketing Interno é essencial para o desenvolvimento organizacional, sendo um motor interno para aproveitar e reter o talento, traduzindo-se em melhor performance. Neste estudo analisou-se o efeito do Marketing Interno no desempenho individual e no comprometimento organizacional afetivo mediado pela felicidade. Para o efeito, com base nos dados recolhidos por questionário numa amostra de 142 inquiridos, estimou-se um modelo de equações estruturais, com recurso ao software SmartPLS. Os resultados sugerem que a perceção dos colaboradores sobre o Marketing interno da organização onde trabalham se relaciona positivamente com o seu desempenho individual, comprometimento afetivo e felicidade, exercendo esta um papel mediador na relação entre as perceções de Marketing interno e o desempenho dos colaboradores e o comprometimento afetivo. Os resultados deste estudo conferem um status de importância vital ao Marketing Interno.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing interno, Comprometimento afetivo, Felicidade, Desempenho individual.

**ABSTRACT:** Internal Marketing is essential for organizational development, acting as an internal driving force for the optimization and retention of talent within any company, leading to better performance. This study tested the effect of Internal Marketing on individual performance and on the affective organizational commitment mediated by happiness. For this purpose, based on the data collected through a questionnaire in a sample of 142 respondents, a model of structural equations was estimated by using the SmartPLS software. The results suggest that the perception of employees regarding the Internal Marketing of the organization where they work is positively related with their individual performance, affective commitment and happiness. The latter plays a mediating role in the relationship between Internal Marketing perceptions and employee performance as well as affective commitment. The results of this study give a vitally important status to Internal Marketing.

**KEYWORDS:** Internal marketing, Affective commitment, Happiness, Individual performance.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações dependem de pessoas, de Recursos Humanos que têm de estar envolvidos na cultura organizacional. O Marketing Interno é fundamental para integrar, manter e unir os recursos humanos. O resultado positivo da sua atuação determina a forma como os indivíduos se sentem ou não parte da identidade da empresa. O trabalho, a excelência e renome de grandes empresas advém de colaboradores motivados, interessados, envolvidos e felizes.

Há certos fatores que podem ser trabalhados e desenvolvidos, através do Marketing Interno, numa perspetiva de desenvolvimento de melhorias dentro de uma organização, fatores como o Comprometimento Organizacional Afetivo, o Desempenho Individual e a Felicidade. Segundo Granero (2010), a maioria das organizações já entende que a construção de relacionamentos efetivos com os consumidores e parceiros só é possível se existir um forte relacionamento com os colaboradores internos da empresa.

Atualmente, o Marketing Interno representa um dos fatores mais influentes na gestão de recursos humanos. O comprometimento e desempenho individual dos colaboradores deve ser uma das principais preocupações das chefias de hoje. Os Recursos Humanos alimentam, organizam e produzem "o sumo" real e o sucesso da organização. O Marketing Interno deve construir estratégias fortes para que o comprometimento e desempenho individual dos colaboradores sejam influenciados positivamente, tendo em conta a sua felicidade no local de trabalho.

A competição que se faz sentir no mercado atual é cada vez maior e a diferenciação é um ponto crucial para que as empresas consigam chegar mais longe e destacarem-se no mercado. Muitas organizações têm-se focado nos seus colaboradores internos, porque entendem que eles são pilares cruciais para o desenvolvimento positivo da empresa (Conceição, 2012). Tendo em conta esta perspetiva, o Marketing Interno tornou-se uma ferramenta fundamental para construir uma comunicação eficaz com os colaboradores internos, tornando-os alinhados e comprometidos com a sua organização.

Reconhecida a importância do Marketing Interno na gestão de recursos humanos e no desempenho competitivo das organizações e a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre estes temas, sobretudo no contexto português, definiu-se como objetivo de trabalho de investigação analisar o impacto do Marketing Interno no comprometimento organizacional afetivo, no desempenho individual e na felicidade dos colaboradores internos, assim como estudar o papel mediador da felicidade entre as variáveis.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Na revisão da literatura aqui apresentada serão desenvolvidos os conceitos explorados neste estudo, bem como a relação que se estabelece entre eles, permitindo deduzir as hipóteses de investigação.

### 2.1 MARKETING INTERNO

Berry (1981) introduz o conceito de Marketing Interno como uma forma das organizações encararem os colaboradores internos como clientes e as suas funções como produtos internos. Berry & Parasuraman (1991, p. 34) chegam mesmo a referir que "Internal marketing is attracting, developing, motivating and retaining qualified employees through job-products that satisfy their need. Internal marketing is the philosophy of treating employees as customers…". Nesse sentido, o marketing interno tem como objetivo, "construir lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização…" (Bekin, 2004, p.47).

Os bons resultados advêm da forma como o fator "pessoas" é trabalhado e envolvido nas organizações. É assim que nasce o conceito de Marketing Interno. Rafiq e Ahmed (2000) advogam que o marketing interno contém cinco elementos: (1) motivação e satisfação dos colaboradores; (2) Orientação ao cliente; (3) Satisfação dos clientes externos; (4) Ajustamento e integração das funções internas; e (5) Estratégia para execução específica da função da empresa.

Naghi e Preda (2015, p. 37) reforçam o conceito de Marketing Interno como um conceito estratégico que tem como objetivo "desenvolver capacidades dos colaboradores internos e eliminar as barreiras funcionais que possam existir para a efetividade organizacional". Para estes autores o Marketing Interno existe para otimizar os recursos globais de uma organização, a nível de capacidades atitudinais e comportamentais, e que estas se enquadrem com os valores da organização.

Naghi e Preda (2015) reforçam ainda que as consequências da execução do Marketing Interno refletem-se positivamente no comprometimento organizacional, na satisfação dos colaboradores e nos comportamentos de cidadania organizacional.

Segundo Madruga (2010) dentro de uma organização, o Marketing Interno foca-se em quatro elementos básicos que são os colaboradores, a empresa, a comunicação interna e as vendas/área comercial. Sendo os colaboradores considerados os melhores "relações públicas" das organizações, estes representam não só a primeira imagem da empresa como também o primeiro feedback que chega do mercado, o que resulta da partilha de opinião e da experiência pessoal tendo em conta o seu desempenho e feedback que têm da organização. A imagem da empresa reflete-se nas condições de trabalho, na integração e motivação dos colaboradores, e na forma como são tomadas as decisões. Este conjunto de fatores condicionam a rentabilidade e o sucesso de cada organização. A comunicação interna representa a forma como a comunicação é alinhada dentro

da empresa, em consonância com todos os departamentos. O objetivo claro é informar todas as pessoas para que a comunicação seja uniformizada. Curvello (2012, p. 22) define a comunicação interna como "um conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública". Além da questão interna, a área comercial é outro elemento de foco para o Marketing Interno. Se a nível interno os colaboradores estiverem alinhados com a organização, esse alinhamento também é transversal para a credibilidade dos produtos/serviços que a própria empresa comercializa.

Para os autores Rafiq e Ahmed (2000) podem identificar-se três fases do Marketing Interno: o desenvolvimento e construção da satisfação do colaborador, a orientação para o cliente e a implementação de estratégias de gestão de mudança. Na primeira fase do desenvolvimento e construção da satisfação do colaborador, a literatura encontrada defende que qualquer organização tem todo o interesse em manter os seus colaboradores envolvidos e felizes com o seu local de trabalho e que os mesmos devem ser encarados como principiais "clientes-alvo", tendo em conta que as necessidades dos clientes externos podiam ser colmatadas tendo os primeiros clientes alinhados. Na segunda fase e no seguimento da primeira encontra-se a fase da orientação para o cliente. A relação que se estabelece entre o cliente e o fornecedor é fundamental para a assegurar a venda e sobretudo para assegurar a consistência da relação futura com aquele cliente. Além da oportunidade de venda e repetição da mesma, autores como Grönroos (1985) referem que esta é uma ótima estratégia para o mercado, porque pode refletir relações positivas para outros potenciais clientes. A terceira fase é composta pela implementação de estratégias de gestão de mudança. Havendo uma presença notável do Marketing Interno e sobretudo eficácia na implementação, as comunicações internas serão melhoradas, bem como todos os atritos que possam existir internamente. Este *lead* positivo gera mudança e sobretudo alinhamento com a organização.

## 2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: COMPROMETIMENTO AFETIVO

O Comprometimento Organizacional é um conceito que reflete a identificação do indivíduo para com a sua organização, numa perspetiva organizacional e individual. A forma como os colaboradores se sentem comprometidos com a organização não só gera uma relação duradoura com a empresa, como fortalece a marca interna da mesma. O comprometimento tem revelado uma evolução e diferenciação de conceito ao longo do tempo.

Meyer e Herscovitch (2001) expõem os vários autores que definiram o comprometimento organizacional e através dessa literatura entende-se que este conceito passa por diferentes formas de interpretação. Como exemplo, Mowday, Steers e Porter (1979, p. 226) expõem que o comprometimento é o resultado da identificação pessoal e envolvimento com uma determinada organização. Já Allen e Meyer (1990) referem que o conceito retrata um estado psicológico sentido pelo colaborador relativamente à sua entidade patronal. Um indivíduo comprometido com a sua organização adota metas e objetivos pessoais e persiste no seu desempenho individual com o objetivo de alcançar o que pretende. O comprometimento pode assumir diferentes formas dentro de uma organização, influenciando a eficácia organizacional e o bem-estar de cada elemento interno (Meyer & Herscovitc, 2001).

Existem três tipos de comprometimento organizacional, são eles o comprometimento normativo e de continuidade ou instrumental e Comprometimento Afetivo (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Herscovitch, 2001; Bailey et al., 2016).

Para a realização deste trabalho optou-se por estudar o comprometimento afetivo. Trata-se de uma ligação emocional que o indivíduo sente perante a sua organização e a forma como se identifica com a mesma. Para Menezes e Bastos (2010, p. 300) o "comprometimento afetivo é vínculo emocional do trabalhador e está diretamente associado com a identificação e envolvimento com a organização, é provável que trabalhadores comprometidos desejem manter seu vínculo com o objetivo de facilitar o alcance de seus objetivos dentro da organização". Allen e Meyer (1990) afirmam que quanto maior é a ligação emocional mais tempo os colaboradores ficam na organização, pela ligação afetiva que a mesma lhes transmite e sobretudo por identificarem traços que são semelhantes aos seus ideais.

## 2.3. DESEMPENHO INDIVIDUAL

O papel das organizações neste contexto é incentivar, formar e fornecer as ferramentas necessárias para que o colaborador possa demonstrar as suas competências e efetivar a sua relação com a entidade patronal. Para Karatepe e Cyprus (2016), o equilíbrio entre o colaborador e a empresa influencia positivamente o seu desempenho na mesma.

O desempenho individual reflete a forma como o indivíduo desempenha as suas funções tendo em conta diversos fatores, influenciando o sucesso do mesmo a nível pessoal e profissional. Fisher (2010) refere que o desempenho individual é um conceito multidimensional e dinâmico, que foi mudando de perspetiva e de concetualização pela forma como as profissões foram sendo encaradas ao longo do tempo. A multidimensionalidade prende-se com o impacto que pode ter de forma direta ou indiretamente consoante o seu contributo funcional. Mas que também tem impacto a nível organizacional, social, e psicológico tendo em conta os objetivos da organização. A autora reforça ainda que as organizações têm de estar conscientes de que os seus objetivos apenas serão atingidos se existirem indivíduos altamente produtivos e com uma performance notável.

É ainda importante referir que o desempenho individual não é apenas relevante a nível coletivo e organizacional, mas também a nível pessoal e individual. Quanto melhor for a performance do indivíduo, maior é a autoestima, motivação e comprometimento para com a sua organização.

Rego e Cunha (2008) defendem que as organizações "autênticas" são capazes de desenvolver uma série de estratégias de criação de valor, para que os seus colaboradores desenvolvam sentimentos de pertença, autodeterminação, competências, significado e prazer no seu trabalho. Todos estes fatores influenciam o desempenho de cada indivíduo.

Segundo Aranzamendez e Villarin (2010), o desempenho individual depende substancialmente de diversos fatores que se combinam entre si, nomeadamente a estratégia organizacional, ou seja, todos os objetivos e valores têm de estar alinhados com as características do indivíduo e sobretudo em consonância com o seu comportamento. Os fatores económicos e sociais também se refletem no bem-estar do indivíduo como membro da sociedade, podendo inflacionar o seu desempenho global dentro da organização.

Para Pazy e Ganzach (2009), o desempenho pode ser interpretado em termos económicos (ou seja, o desempenho é refletido em remuneração e sistemas de incentivos), e sociais, onde as empresas reconhecem os seus colaboradores, tratando-os de forma positiva e ao mesmo tempo incutem aos mesmos um sentido de obrigação em retorno.

## 2.4. FELICIDADE DOS COLABORADORES

A Felicidade é um conceito que combina o bem-estar psicológico, físico e clínico de cada indivíduo. Ao longo dos tempos o seu conceito foi moldado e interpretado por diferentes perspetivas: éticas, sociais e religiosas, mas sempre associado ao bem-estar pessoal e interpessoal de cada indivíduo. Nobre (2017) questiona o leitor sobre o significado da felicidade e as suas diferentes formas de interpretação ao longo da história, através da referência a alguns autores. Dá grande ênfase ao povo Grego que iniciou este conceito ligado à moralidade, um indivíduo para ser feliz, tem de ser uma "boa" pessoa e estar em consonância com a sociedade entre o que é considerado como bem e mal. Já Aristóteles encara a Felicidade como uma atividade constante de excelência e virtude.

Com base nesta análise e em muitas outras vertentes da história, também Fisher (2010, p. 4) se refere à felicidade, "…as involving pleasant feelings and judgments of satisfaction, eudemonic well-being, self-validation, self-actualization, and related concepts suggest that a happy or "good" life involves doing what is right and virtuous…" Todos os conceitos e interpretações da Felicidade estão de certa forma interligados ao bem-estar do indivíduo e ao feedback positivo que o mesmo acarreta.

A Felicidade organizacional é um tema recorrente, pelo positivismo que transporta para os resultados da própria organização. As organizações enfrentam um mercado exigente e muito competitivo a nível de oferta. A preocupação em reter, motivar e interagir com os colaboradores internos deixa espaço para refletir sobre a importância do bem-estar e felicidade dos mesmos, que segundo Cameron (2003) é um fator essencial a nível social e pessoal.

A literatura existente tem direcionado o conceito de felicidade para o indivíduo como elemento único e pessoal, no entanto, existem autores que têm vindo a modificar esta ideologia. Warr (2009) defende que a felicidade pode depender de vários elementos influenciadores, tais como a satisfação pessoal, satisfação profissional, comprometimento afetivo e o bem-estar no trabalho. De uma forma redundante, todos estes elementos se correlacionam positivamente, tendo em conta que se relacionam com o bem-estar do indivíduo, sendo também benéfico para a sua própria organização e liderança.

A felicidade é muito versátil, porque cada indivíduo apresenta uma personalidade e um contexto social e cultural diferente. O que significa que a Felicidade não apresenta uma definição igual para todos os indivíduos. Para Gavin e Mason, (2004), a Felicidade resulta de três caraterísticas essenciais, mesmo tendo em conta as diferenças interpessoais e intrapessoais. São elas:

- Sentido de Liberdade – A literatura refere que a felicidade resulta da capacidade do indivíduo ter livre arbítrio para as suas decisões e sobretudo para expressar a sua opinião e forma de pensar. Para os autores acima referidos, a felicidade tem de estar relacionada com a liberdade total. E este fator é muito importante para as organizações e essencialmente para os líderes que devem "libertar" os seus colaboradores e dar-lhes a oportunidade de decisão e expressão.

- Conhecimento – Um indivíduo que detenha conhecimento, informação, formação e capacidade de raciocinar, é um indivíduo que mais eficazmente consegue atingir os seus objetivos e subsequentemente a sua Felicidade. Se existir a liberdade acima mencionada, tem de haver um conhecimento que a acompanhe.
- Virtude – reforça-se ainda a importância da virtude na obtenção da felicidade. Os autores defendem que a felicidade exige um carácter ético e moral. Um colaborador com liberdade de expressão e conhecimento para atuar deve conter virtude e carácter para a tomada de decisões.

## 2.5. MARKETING INTERNO VS DESEMPENHO INDIVIDUAL

As organizações começam a entender que é crucial apostar no desenvolvimento dos colaboradores e mantê-los alinhados com a organização de forma a obter sucesso individual e coletivo para ambos.

Grönroos (1985) refere que há dois conceitos muito próximos e que se devem relacionar com o Marketing Interno, o empowering e o enabling colaboradores. Empowering é um conceito relacionado com a doação de poder e com o reforço de competências, permitindo dar mais possibilidades e potenciar as aptidões que possam não estar totalmente desenvolvidas.

Dito de outra forma, o Marketing Interno tem de estar direcionado para o desenvolvimento de capacidades/aptidões dos colaboradores internos e para o fortalecimento da sua relação com a organização. O autor reforça ainda que é essencial que as relações de confiança entre a gestão e os seus trabalhadores estejam cada vez mais fortes. Esta forte ligação leva a que o colaborador sinta uma proximidade maior com a sua entidade patronal e aumente a possibilidade de progressão e sobretudo, o próprio *empowering* do seu desempenho individual.

Martey (2014) reflete sobre esta ligação e transpõe dois autores muito interessantes, Chingsheng e Hsin-Hsin, (2007). Estes identificam 12 elementos construtivos dentro do Marketing Interno, que explicam claramente esta ligação ao desempenho individual. São eles: "coordenação interfuncional e integração, orientação para o cliente, marketing como abordagem, satisfação no trabalho, empowerment, motivação no trabalho, qualidade no serviço, desenvolvimento do colaborador, visão da organização, estratégica da empresa, comunicação interna e liderança sénior" (Martey, 2014, p. 1176).

O marketing interno enfatiza a criação de um bom ambiente organizacional em geral e produtos de trabalho adequados, em particular, que levam os funcionários a desempenhar as suas tarefas de maneira superior (Üzümcü et al., 2017), isto é, melhorando o seu desempenho individual. Por exemplo, Berry e Parasuraman (1991) argumentam que quando uma organização apresenta os seus serviços em primeiro lugar aos clientes internos, eles desfrutam no local de trabalho, logo sentem-se mais satisfeitos. Essa política de Marketing Interno pode resultar em qualidade de serviço eficaz para clientes externos, ou seja, numa melhor performance dos colaboradores.

Tendo em consideração os autores citados formulou-se a seguinte hipótese de investigação:

***H1: O marketing interno tem um efeito positivo no desempenho individual dos trabalhadores***

## 2.6. MARKETING INTERNO VS COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Orfão (2010, p. 25) considera que "o Marketing Interno deve ser entendido como uma estratégia de gestão cujo objetivo é assegurar que todos os funcionários compreendam e vivam o negócio, desenvolvendo uma consciência focalizada na importância dos clientes…"

No modelo conceptual apresentado por Ahmed, Rafiq e Mat Saad (2003), os autores estudam a forma como o Marketing Interno pode relacionar-se com a satisfação e com o comprometimento organizacional e de que forma é que ambas as variáveis ajudam a criar a identificação da marca junto dos colaboradores. Além do estudo estar muito direcionado para o sector bancário, a mesma análise pode ser efetuada para outras áreas de negócio. Os autores expõem ainda que segundo os resultados do estudo efetuado, um processo de Marketing Interno desenvolvido apropriadamente é importante para a relação que se estabelece entre o colaborador e a entidade patronal, tendo um impacto positivo na satisfação e no comprometimento sentidos posteriormente.

Estratégias e esforços organizacionais são necessários para que os colaboradores se sintam cuidados e satisfeitos para benefício dos próprios e das organizações (Ahmed et al., 2003). Atingindo este propósito será possível, por sua vez, que os colaboradores se sintam mais comprometidos para com a sua organização (Wang, 2008). Segundo Keizer et al. (2002), boas estratégias de comunicação interna promovem o comprometimento e a motivação. O marketing interno eficaz, assente em boas estratégias, aumentará assim a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional dos funcionários, levando a uma maior motivação para oferecer melhor atendimento ao cliente e desempenho superior (Bennett & Barkensjo, 2005).

Na mesma linha, Abzari et.al. (2011) observam que o Marketing Interno tem uma influência considerável sobre o comprometimento organizacional e pode ser considerado seu precursor. Também Chang e Chang (2007) afirmaram que o objetivo principal do Marketing Interno é ajudar os funcionários a alcançar mais satisfação e melhorar seu comprometimento com o local de trabalho. Tsai (2014), no seu estudo com enfermeiros, concluiu que existe uma relação positiva entre Marketing Interno e comprometimento dos colaboradores.

Atualmente o comprometimento organizacional é considerado uma das ferramentas mais importantes da gestão de talentos, especialmente quando se fala da retenção de recursos humanos sendo que esta retenção se transforma numa vantagem competitiva para o mercado (Kaliannan & Adjovu, 2015).

Face ao exposto formulou-se a seguinte hipótese de investigação:

> ***H2: O marketing interno tem um efeito positivo no comprometimento afetivo dos trabalhadores de uma organização.***

## 2.7. MARKETING INTERNO VS FELICIDADE

Tendo em conta as análises efetuadas anteriormente e as variáveis analisadas na revisão de literatura, é possível afirmar que um Marketing Interno bem implementado em qualquer organização, gera bem-estar a vários níveis: motivacionais, comportamentais e físicos. O objetivo do mesmo é aumentar notavelmente a relação com os membros internos da organização, de forma a agirem como um todo, e isso só é possível se o colaborador estiver alinhado e feliz com a sua posição.

Arnett, Laverie e McLane (2002) mostram que as estratégias internas de marketing têm impactos positivos na satisfação no trabalho. Também Conduit e Mavondo (2001) defendem que uma empresa que invista em práticas de Marketing Interno para atender às expectativas dos seus clientes internos, conseguirá um nível mais alto de satisfação.

Além do Marketing Interno estar muito relacionado com o desempenho individual, a satisfação no trabalho e a lealdade, pode ser um conceito que se define como promotor de estabilização e felicidade para os colaboradores internos de uma organização (Isfahani & Kazemi, 2012).

Vasconcelos (2008) refere que o Marketing Interno tem como principal objetivo promover a estabilidade no trabalho e um local de trabalho atrativo e interessante para trabalhar, sendo que esses fatores geram bem-estar e felicidade ao colaborador. Ao mesmo tempo que essa felicidade faz com o que indivíduo "floresça" a nível individual e profissional.

Segundo Zoltan Vadkerti (2017), a felicidade não está fundamentalmente enraizada na obtenção de dinheiro ou prazeres. Funcionários felizes são mais comprometidos, cooperativos, inovadores e provavelmente farão uma diferença significativa nos resultados da sua empresa. Por vezes, a felicidade, mesmo dentro das organizações, é encarada como "um estado de publicação" momentânea e apenas de "show off" para o exterior, algo que nunca deveria acontecer.

Também Lings (1999) refere que a felicidade tem de ser o objetivo final do Marketing, seja a nível interno ou externo, para a organização. A felicidade tem de ser o resultado final para os colaboradores internos, fornecedores, clientes e parceiros. A organização como um todo deve ser geradora de felicidade em todos os sentidos. Nesse sentido, definiu-se a seguinte hipótese de estudo:

***H3: O marketing interno tem um efeito positivo na felicidade dos trabalhadores de uma organização.***

## 2.8. FELICIDADE VS DESEMPENHO INDIVIDUAL E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Fisher (2010) refere que vários indivíduos, como estudantes, professores ou líderes de empresas relacionam o estado de felicidade e satisfação laboral a resultados positivos na sua performance individual. Desde 1939 que autores como Lewin, Lippitt e White, (1939) defendem que um elevado desempenho individual advém de colaboradores que estão felizes e sobretudo motivados com a sua organização.

Rego et al. (2011) consideram que estar bem emocionalmente reflete-se num bem-estar psicológico e de felicidade. Associam ainda que a Felicidade é importante por diversos fatores, por si só, por estar relacionada com o comprometimento e performance individual.

Bancaleiro (2013) reflete esquemática e resumidamente de forma clara o impacto que a felicidade laboral acarreta para o resultado individual e coletivo em redor de cada pessoa. Sendo a felicidade um conceito associado ao bem-estar, motivação, satisfação e alegria, estes elementos influenciam positivamente a criatividade, produtividade, qualidade e lealdade por parte do colaborador e, por sua vez, fazem aumentar a qualidade de serviço prestado pelos colaboradores, a subsequente satisfação dos clientes, redução de custos e, por último, um retorno sobre o investimento (ROI) global para a empresa.

Sendo assim, formulou-se a seguinte hipótese de estudo:

***H4: A felicidade dos trabalhadores de uma organização tem um impacto positivo no seu desempenho individual.***

Fisher (2010) é uma autora que expõe o tema da felicidade de forma bastante completa, além de ligar a felicidade no trabalho à satisfação organizacional, faz ainda a ponte da influência que esta tem no comprometimento, envolvimento e na própria forma como a função é desempenhada. O comprometimento afetivo pressupõe que o indivíduo esteja ligado aos objetivos e valores da organização, sendo que esses sentimentos estão relacionados com a felicidade do próprio.

Outros autores também argumentam que, quando os funcionários se sentem felizes no trabalho, é provável que desenvolvam atitudes positivas em relação à organização, ou seja, um melhor comprometimento organizacional afetivo (Meyer & Allen, 1993; Lilius et al., 2008).

Assim, a felicidade no local de trabalho parece influenciar e o desempenho individual dos funcionários (Semedo et al., 2017), sendo que alguns estudos têm demonstrado que existe uma correlação linear positiva entre a felicidade do empregado e o seu comprometimento afetivo (Amabile et al., 2005; Mohd Hassan, 2010; Humborstad & Perry, 2011; Tarcan, 2013).

Neste seguimento, definiu-se a seguinte hipótese de estudo:

***H5: A felicidade dos trabalhadores de uma organização tem um impacto positivo no seu comprometimento afetivo.***

Se o Marketing Interno promove a satisfação e a felicidade dos colaboradores (Arnett, Laverie & McLane, 2002; Isfahani & Kazemi, 2012; Lings, 1999), podemos esperar que trabalhadores felizes sejam mais produ-

tivos. Gavin e Mason (2004) sugerem que a felicidade no trabalho pode levar os funcionários a experimentar o trabalho como significativo, assumindo-o como uma "missão" e não como um "trabalho", o que, por sua vez, os torna mais afetivamente ligados às suas organizações e mais comprometidos em melhorar o desempenho (Wright & Cropanzano, 2004).

Assim, acredita-se que a felicidade desempenhe um papel mediador entre o marketing interno e o desempenho individual e o comprometimento afetivo, pelo que se pretende testar as seguintes hipóteses de investigação:

***H6: A felicidade dos trabalhadores desempenha um papel mediador entre o marketing interno e o desempenho individual e entre de uma organização tem um impacto positivo no seu desempenho individual.***

***H7: A felicidade dos trabalhadores desempenha um papel mediador entre o marketing interno e o comprometimento afetivo.***

## 3. METODOLOGIA

Tendo como objetivo estudar o impacto do Marketing Interno no comprometimento afetivo e no desempenho dos colaboradores mediado pela felicidade será testado um modelo de equações estruturais que representa um estudo quantitativo de natureza causal. Utilizar-se-á uma amostra por conveniência não probabilística para obtenção de dados que serão recolhidos através de um questionário *online*, assumindo características transversais. Os dados serão tratados, em primeira instância, com o *software* de análise estatística Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 24.0 e, numa segunda fase, com o *software* Smart PLS 3.2.8. O tratamento dos dados visa caracterizar a amostra, estudar a consistência e validade do modelo e estimar o modelo estrutural através de equações estruturais, de forma a testar as hipóteses de investigação.

A recolha de dados será realizada através de fonte primária. A população-alvo é composta por indivíduos com mais de 18 anos que trabalham há mais de 3 meses. Como instrumento de recolha de dados foi elaborado um questionário sendo este um método que garante a padronização e comparação dos dados, aumentando a precisão dos registos e o processamento dos dados (Malhotra, 2010). O questionário é composto por 25 questões fechadas adaptadas de artigos científicos que visam medir as quatro variáveis latentes do estudo (Tabela 1), além de um conjunto de questões que visam caracterizar o perfil dos inquiridos.

Utilizaram-se escalas de Likert de 7 pontos já testadas para medir as quatro variáveis latentes em estudo (Tabela 1). Em todas as questões o inquirido refere que "a afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim" no número 1 ou que "a afirmação aplica-se completamente a mim", referente ao número 7. De forma a contextualizar este estudo e a caraterizar a amostra integral do mesmo foram colocadas algumas questões demográficas no final do questionário. Desta forma permite-se caracterizar melhor a amostra que respondeu ao mesmo e retirar conclusões mais aprofundadas e dirigidas a uma determinada tendência.

Tabela 1: Medidas utilizadas nas variáveis do estudo

| Variáveis | Itens | (λ) coeficientes padronizados |
|---|---|---|
| Marketing interno<br><br>Fonte: Narteh (2012) | A minha empresa incentiva-me a tomar iniciativas | 0,819 |
| | A minha empresa tem vários canais interativos de comunicação | 0,756 |
| | Os colaboradores da minha empresa estão constantemente em formação | 0,777 |
| | A minha empresa permite-me usar o meu próprio julgamento na resolução de problemas | 0,730 |
| | A minha empresa tem uma estratégia de comunicação | 0,746 |
| | A minha empresa possui uma política de comunicação interna eficaz | 0,719 |
| | A minha empresa aumenta os meus sentimentos de eficácia | 0,847 |
| | A minha empresa confia em mim para fazer bons julgamentos | 0,786 |
| | A minha empresa promove a aprendizagem entre os colaboradores | 0,841 |
| | A formação promovida pela empresa está direcionada para que os colaboradores possam satisfazer as necessidades dos clientes. | 0,786 |
| | Os salários na minha empresa são competitivos o que ajuda a reter os colaboradores | 0,594 |
| | Os colaboradores da minha empresa estão motivados para permanecer no seu trabalho | 0,775 |

| | | |
|---|---|---|
| **Comprometimento afetivo** Fonte: Rego et al. (2011) | Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta empresa. | 0,944 |
| | Tenho uma forte ligação de simpatia por esta empresa (VIF>5) | |
| | Sinto-me "parte da família" da minha empresa | 0,941 |
| Desempenho Individual Fonte: Staples, et al (1999); Rego & Cunha (2008) | Sou um empregado eficaz | |
| | Os meus colegas vêem-me como um empregado bastante produtivo | 0,798 |
| | Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho | 0,793 |
| | O meu superior vê-me como um empregado eficaz | 0,808 |
| Felicidade Fonte: Adaptada de Daniels (2000) | Cheio (a) de energia (VIF>5) | |
| | Ativo (a) | 0,882 |
| | Feliz (VIF>5) | |
| | Entusiasmado (VIF>5) | |
| | Otimista | 0,900 |
| | Bem disposto (a) | 0,872 |

Fonte: Elaboração própria

Antes do lançamento do questionário foi realizado um pré teste a alguns indivíduos de forma a evitar erros antes do envio do mesmo. O questionário foi enviado por via informática, para vários emails da rede de contactos dos autores e de seguida foi realizada uma divulgação nas redes sociais, nomeadamente na conta de Facebook e Instagram. O questionário foi lançando oficialmente a 28 de fevereiro de 2018 e terminada a sua recolha a 15 de maio de 2018.

A amostra é constituída por um total de 142 inquiridos, dos quais 108 (76,1%) são do sexo feminino, sendo que a maioria (78,2) apresenta idades compreendidas entre os 18 e os 35 anos. Relativamente às habilitações literárias dos indivíduos, verifica-se que a maior parte possui um grau de escolaridade ao nível do ensino superior (licenciatura, mestrado ou doutoramento), o que corresponde a uma percentagem de 73,9% da amostra. 88% inquiridos trabalham no sector privado e os restantes no sector público. 23.2% trabalham há menos de um ano.

Concluída a recolha de dados, prosseguiu-se para o seu tratamento estatístico através do *software* de análise estatística SPSS V.23.0 (*Statistical Package for Social Sciences*). Para o efeito, realizou-se uma análise fatorial exploratória para efetuar o teste do fator único e averiguar se os dados não sofrem da presença de *Commom Method Bias* (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Os resultados não evidenciaram a presença de um fator único que explique a maioria da variância dos dados. Efetuou-se também o teste de esfericidade de Bartlett e o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Os dois testes em conjunto corroboraram a muito boa adequabilidade da análise fatorial para o conjunto de dados em questão (nível de significância estatística do teste de esfericidade de Bartlett=0,000<p-value=0,005; KMO superior a 0,901). Reunidas as condições reveladas pelos testes realizados, avançou-se com o estudo do modelo de medidas através do estudo da fiabilidade e validade das escalas utilizadas, utilizando para o efeito o *software Smart* PLS 3.2.8, sendo os resultados apresentados na próxima secção.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este ponto inicia-se com a apresentação dos resultados obtidos, que devem ser analisados em três fases (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). Na primeira fase são analisadas a fiabilidade e validade do modelo de medição; na segunda fase proceder-se-á à avaliação do modelo estrutural e, por último, à interpretação e discussão dos resultados.

### 4.1 ESTUDO DA CONSISTÊNCIA E VALIDADE DO MODELO DE MEDIDAS

O coeficiente de VIF (Variance Inflation Factor) foi analisado para verificar a existência de multicolinearidade entre os itens, a fim de obter estimativas não tendenciosas. Apesar do modelo de medidas ser reflexivo, por prevenção foram eliminados 4 itens por assumirem valores de VIF iguais ou superiores a 5, mantendo os itens com VIF inferiores a 5, o que nos leva a considerar que não há problemas de multicolinearidade. Continuamos com a estimativa de equações estruturais utilizando o método de mínimos quadrados parciais (PLS). Este método foi escolhido, uma vez que é possível obter resultados robustos e conclusões para a existência de relações entre variáveis em pequenas amostras (Ringle et al., 2019, Avkiran e Ringle, 2018, Henseler et al., 2015).

Prosseguiu-se com a análise da fiabilidade individual dos indicadores por meio da interpretação das cargas fatoriais ou *loadings*, que se tratam das correlações simples entre os itens e os conceitos que estes represen-

tam. Por norma, estes indicadores devem apresentar valores superiores a 0,7, para que a variância entre o conceito e os seus itens seja superior à variância do erro (Chin, 1998; Keil et *al.*, 2000). Nesse sentido foi eliminado um item com um coeficiente padronizados (λ) inferior ao valor recomendado. Dos itens em estudo, foram considerados apenas valores com coeficientes padronizados (λ) superiores a 0,7 e significantes ($p < 0,01$) (tabela 1). No total foram mantidos 25 itens. Prosseguiu-se com o estudo da validade e da confiabilidade dos construtos, cujos resultados são mostrados na Tabela 2.

Tabela 2: Indicadores de consistência e validade do modelo de medidas

| | **Alfa de Cronbach** | **rho_A** | **Fiabilidade Composta** | **Variância Média Extraída (AVE)** |
|---|---|---|---|---|
| Comprometimento afetivo | 0,874 | 0,874 | 0,941 | 0,888 |
| Desempenho Individual | 0,817 | 0,819 | 0,879 | 0,645 |
| Felicidade | 0,861 | 0,865 | 0,915 | 0,782 |
| Marketing Interno | 0,936 | 0,942 | 0,945 | 0,610 |

Fonte: Elaboração própria

Continuou-se com a análise da validade convergente, com o auxílio do indicador da Variância Média Extraída (AVE), no sentido em que permite compreender em que medida cada uma das variáveis latentes explica a variância dos itens da escala. Se os valores da variância média extraída excederem os 0,5, conclui-se que os itens utilizados para medir as diversas variáveis latentes são consideravelmente representativos das mesmas (Fornell & Larcker, 1981; Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Assim sendo, com base na Tabela 2, constata-se que todos os conceitos desta investigação apresentam validade convergente.

Em seguida, avançou-se com a análise da consistência interna dos fatores, em que se começou por observar o alfa de Cronbach, para compreender até que ponto cada um dos diversos itens relacionados com um conceito o pode medir (Fortin, Côté & Filion, 2009). Nesta análise é importante saber-se que os seus valores variam entre 0 e 1, sendo que quando se situam entre 0,7 e 0,8 apresentam uma consistência razoável e se forem superiores a 0,9, significam que a consistência é muito favorável (Pestana & Gageiro, 2008; Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). Nesta linha de pensamento, a Tabela 2, indica que os valores do alfa de Cronbach das variáveis desta investigação são muito bons (> 0,90) e bons (> 0,8).

Prosseguiu-se com a análise da consistência interna, de forma a assegurar a unidimensionalidade de cada escala, através de fiabilidade composta, de modo a verificar se os itens utilizados para mensurar cada variável latente têm a capacidade de, realmente, medir os conceitos deste estudo. Assim sendo, é fundamental ter-se em atenção que os valores da fiabilidade composta variam entre 0 e 1 e, numa investigação básica considera-se que valores iguais ou superiores a 0,8 apresentam uma fiabilidade modesta (Nunnally, 1978; Bagozzi, 1980). Portanto, ao observar os valores da fiabilidade composta, na Tabela 2, percebe-se que os indicadores associados a cada variável latente, avaliam efetivamente essas variáveis.

Confirmada a consistência interna dos indicadores, prosseguiu-se com a verificação da validade discriminante, com a finalidade de confirmar se os itens utilizados para mensurar um determinado conceito são realmente distintos dos demais itens que medem outros conceitos. Para proceder a esta avaliação, tomou-se como base o procedimento realizado por Fornell e Larker (1981), em que a matriz de correlações evidencia os vínculos existentes entre os diferentes conceitos e engloba, na diagonal principal, a raiz quadrada da AVE de cada um dos conceitos. Para que exista validade discriminante, isto é, todos os conceitos serem distintos uns dos outros, é necessário que os elementos presentes na diagonal sejam superiores aos elementos que estão fora desta, mais concretamente, nas linhas e colunas correspondentes (Fornell & Larcker, 1981; Shook, Ketchen, Hult, & Kacmar, 2004). Os resultados obtidos e apresentados na Tabela 3 revelaram validade discriminante entre os conceitos.

Tabela 3: Matriz de correlações

| | **Comprometimento afetivo** | **Desempenho Individual** | **Felicidade** | **Marketing Interno** |
|---|---|---|---|---|
| **Comprometimento afetivo** | 0,942 | | | |
| **Desempenho Individual** | 0,388 | 0,803 | | |
| **Felicidade** | 0,666 | 0,424 | 0,884 | |
| **Marketing Interno** | 0,635 | 0,406 | 0,649 | 0,781 |

Fonte: Elaboração própria

### 3.1 RESULTADOS DA ESTIMAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

Após se proceder à verificação da fiabilidade e da credibilidade das escalas, realizou-se a estimação do modelo de equações estruturais (Figura 1), recorrendo, para tal, ao *software* Smart PLS 3.2.8.

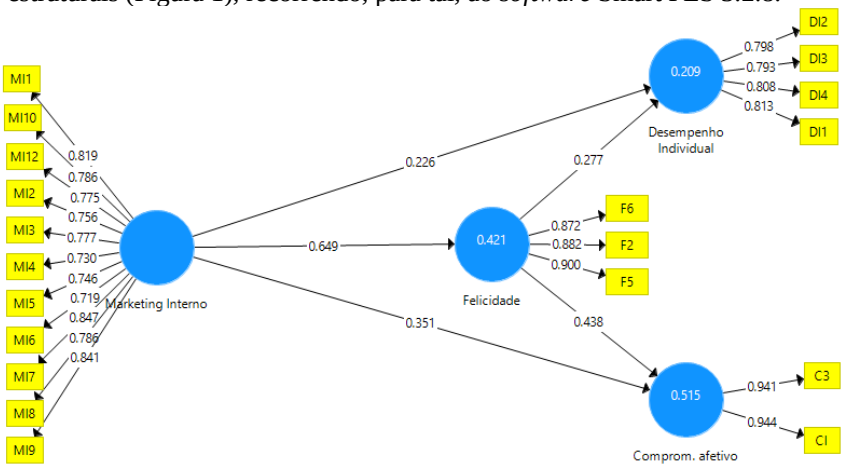



Figura1: Modelo operacional de investigação
Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos valores dos coeficientes estruturais, considera-se que quando estes são superiores a 0,2 a relação existente entre os conceitos é forte (Chin, 1998), no entanto, se os valores de $R^2$ forem inferiores a 0,1 traduzem escassez de informação, pelo que devem ser superiores a esse valor (Falk & Miller, 1992).

Nesta investigação, verificou-se que tanto os coeficientes entre as variáveis do modelo, como os valores de $R^2$ das três variáveis dependentes deste estudo cumpriram com a condição supramencionada: Comprometimento afetivo ($R^2$= 0,515), Desempenho Individual ($R^2$= 0,209) e Felicidade ($R^2$= 0,421). Neste sentido, para se concluir se as hipóteses desta investigação são corroboradas ou rejeitadas, analisaram-se os valores de *t-student*, que estão associados ao $R^2$ e indicam a probabilidade estatística de confirmação ou rejeição das hipóteses. Estes valores devem ser iguais ou superiores a 1,96, no sentido em que neste estudo se utiliza um nível de fiabilidade mínimo de 95%, correspondente a um nível de significância de p<0,05.

Hair, Black, Babin e Anderson (2010) consideram que os valores de *t-student* que sigam o valor recomendado, obtêm significância estatística, o que significa que as hipóteses de investigação são corroboradas. Além disso, os valores de β permitem avaliar as relações causais existentes entre as variáveis, pelo que ambos os valores, estudados em conjunto, permitem realizar o teste das hipóteses de investigação. Assim, os resultados deste teste podem ser consultados na Tabela 4.

Tabela 4: Sintetize dos resultados da estimação do modelo estrutural

| **Hipóteses de investigação** | **Efeitos Indiretos** | **B** | **t value** | **P values** | | **Status da Hipótese** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Felicidade -> Comprometimento afetivo | | 0,438 | 4,422 | 0,000 | p < 0,001 | corroborada |
| Felicidade -> Desempenho Individual | | 0,277 | 2,833 | 0,005 | p < 0,01 | corroborada |
| Marketing Interno -> Comprometimento afetivo | | 0,351 | 4,232 | 0,000 | p < 0,001 | corroborada |
| Marketing Interno -> Desempenho Individual | | 0,226 | 2,288 | 0,022 | p < 0,01 | corroborada |
| Marketing Interno -> Felicidade | | 0,649 | 11,991 | 0,000 | p < 0,001 | Corroborada |
| Marketing Interno -> Felicidade -> Comprometimento afetivo | 0,284 | 0,635 | 3,848 | 0,000 | p < 0,001 | corroborada |
| Marketing Interno -> Felicidade -> Desempenho Individual | 0,179 | 0,406 | 2,637 | 0,009 | p < 0,01 | corroborada |

Fonte: Elaboração própria

Em suma, atendendo aos resultados obtidos, conclui-se que todas as hipóteses de estudo foram corroboradas pelos resultados.

### 3.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Marketing interno preocupa-se em satisfazer as necessidades dos colaboradores para depois estes serem capazes de oferecer qualidade de serviço que satisfaça os clientes da empresa (Conceição, 2012). Para satisfazer as necessidades dos colaboradores, Berry et al. (1976) sugerem um "mix interno" que envolve: difundir as decisões tomadas, recolher feedback frequente, formar e bonificar os que servem com excelência os clientes. Grönroos (1985) acrescenta a necessidade de conceder autonomia e empoderamento aos trabalhadores na solução de problemas, facilitando o desenvolvimento das suas capacidades/aptidões. Narteh (2012) agrega numa só escala os fatores sugeridos por Berry et al. (1976) e Grönroos (1985), daí ter sido adotada neste estudo para medir o marketing interno.

O marketing interno, como refere Rafiq e Ahmed (2000), numa primeira fase, deve promover a satisfação dos colaboradores internos. Colaboradores satisfeitos são colaboradores felizes no seu local de trabalho. Neste estudo verificou-se que o marketing interno explica 42,1% da felicidade dos colaboradores internos. A relação causal entre as variáveis é positiva e estatisticamente significativa ($\beta = 0,649$, $p < 0,001$, t-value = 11,991), corroborando a hipótese H3.

Colaboradores internos felizes transformam-se nos melhores relações públicas das organizações, sabendo que são a primeira imagem da empresa (Madruga, 2010), que por sua vez condiciona a rentabilidade e sucesso de cada organização. Colaboradores felizes trabalham melhor, mais motivados e sobretudo conscientes da sua importância para a organização (Fisher, 2010). Daqui se conclui que a felicidade dos colaboradores resulta na melhoria da performance individual.

Assim, pelos resultados deste estudo pode-se concluir que o marketing interno tem um impacto direto positivo no desempenho individual dos trabalhadores de uma organização ($\beta = 0,226$, $p < 0,01$, t-value = 2,288), explicando 20,9% desse desempenho e corroborando a hipótese H1. Estes resultados são coerentes com os obtidos por Karatepe e Cyprus (2016) que associam o marketing interno a apoio organizacional e evidenciam que este se reflete na perceção do colaborador e sobretudo no seu desempenho.

A relação causal entre Marketing interno e o desempenho individual do colaborador é mediado pela sua felicidade, observando-se um efeito indireto positivo e significativo ($\beta = 0,179$, $p < 0,01$, t-value = 2,637), aumentando o efeito total do Marketing interno no desempenho individual, que passa para $\beta = 0,406$. Estes resultados corroboram a hipótese 6.

A felicidade dos colaboradores internos para além desempenhar um papel mediador entre o marketing interno e o desempenho individual tem impacto direto e positivo no desempenho individual ($\beta = 0,277$, $p < 0,01$, t-value = 2,833), suportando a hipótese 4. Além disso, a felicidade dos trabalhadores de uma organização tem um impacto positivo no seu comprometimento afetivo ($\beta = 0,438$, $p < 0,001$, t-value = 4,422), corroborando a hipótese 5. É por isso que tem sido encarada como um fator essencial a ter em conta em cada ação interna ou externa dentro de uma organização.

As estratégias de marketing interno, quando bem implementadas, envolvem os colaboradores, que interiorizam os valores da empresa e reforçam a construção de uma cultura organizacional forte e coerente, e se refletem na sua identificação com a mesma. Esta está fortemente relacionada com o comprometimento organizacional (Mowday et al., 1979). Neste estudo, à semelhança do realizado por Bailey et al (2016), foi possível confirmar a relação causal entre o marketing interno e o comprometimento organizacional, em particular o afetivo ($\beta = 0,351$, $p < 0,001$, t-value = 4,232), suportando a hipótese 2. Assim, confirma-se que o marketing interno influencia direta e positivamente o comprometimento afetivo dos trabalhadores de uma organização. Mas esta relação não é apenas direta, a felicidade desempenha um papel mediador entre as variáveis, sendo os efeitos indiretos significativos ($\beta = 0,284$, $p < 0,001$, t-value = 3,848), corroborando a hipótese 7. Deste modo, o marketing interno explica direta e indiretamente 51,5% do comprometimento afetivo.

De certa forma este resultado é coerente com Rego e Cunha (2008) que, a propósito das organizações "autênticas", afirmam que as estratégias de criação de valor de marketing interno desenvolvem nos colaboradores sentimentos de pertença, autodeterminação, competências, significado e prazer no trabalho que influenciam o seu desempenho. Tal como referem Naghi e Preda (2015), o Marketing interno altera atitudes e comportamentos dos trabalhadores, reforçando o comprometimento organizacional.

A diferenciação das empresas e a forma como se destacam no mercado advêm muito do seu "produto interno". O focus está nos seus colaboradores e na forma como se sentem comprometidos com a sua entidade patronal. A relação que se estabelece entre ambos, reflete-se na motivação e sobretudo nos sentimentos que

têm pela organização. Bailey et al. (2016) referem que o lado emocional e afetivo dos colaboradores têm sido alvo de exploração por parte de certas organizações que procuram otimizar os seus recursos e reorganizar as suas funções.

## 5. CONCLUSÃO

Deste estudo conclui-se que o Marketing Interno exerce uma influência positiva dentro de uma organização sendo que constitui também uma ferramenta crucial para o desempenho dos colaboradores no exercício das suas funções e, consequentemente, da própria organização onde estão inseridos. Seguindo esta linha de pensamento, pode afirmar-se que com a utilização de estratégias de Marketing Interno previamente definidas, as empresas poderão investir nos seus colaboradores de modo a reforçar o seu envolvimento com a organização e o seu desempenho individual.

O *mix* usado no marketing interno, envolvendo a comunicação interna, o *empowering*, a autonomia, a formação e a bonificação dos colaboradores internos, eleva a sua motivação e confiança na organização, gera bem-estar, promove a felicidade, refletindo-se positivamente no comprometimento afetivo e no desempenho individual como atestam os resultados do estudo empírico aqui apresentado. Pode afirma-se que o Marketing Interno é uma ótima ferramenta para o desenvolvimento de estratégias que visam melhorar e redefinir a satisfação no trabalho. Desta forma, perceciona-se que uma organização mais consciente da importância do Marketing Interno é uma organização preparada, com profissionais alinhados com a mesma, o que poderá constituir uma vantagem competitiva face a outras organizações que não tenham a mesma consciência e que não utilizem o marketing interno como parte integrante da sua estratégia.

A adoção de uma perspetiva relacional do marketing interno significa que gestores e outros membros da organização são uma espécie de parceiros, orientadores e facilitadores, que tratam os colaboradores internos como clientes e os colaboradores internos põem-se na pele dos clientes quando lhe oferecem os serviços. Assim, os gestores devem oferecer um bom serviço aos empregados para que estes consigam entregar um bom serviço aos clientes (Berry, 1981; Grönroos, 1990; Gummesson 1991).

Este trabalho reforça a importância do Marketing Interno e da Gestão de Pessoas na promoção e desenvolvimento das capacidades e aptidões dos colaboradores, mantendo-os alinhados e comprometidos com a organização como meio de alcançar o sucesso individual e coletivo.

Este estudo poderá contribuir de forma interessante para a aplicação de medidas que promovam o desenvolvimento do Marketing Interno nas organizações, tornando-as não só mais conscientes da importância da felicidade dos seus colaboradores que constitui um fator essencial para o seu alinhamento com as mesmas, como também em organizações que, consequentemente, aprimoram os seus resultados.

As estratégias de Marketing Interno funcionam, em grande parte, a nível de ações com uma forte vertente prática aplicada dentro das organizações. Empresas reconhecidas internacionalmente usam ações bastante interessantes de forma a promover uma relação mais direta e próxima com os colaboradores. Deste modo, a formação prática e teórica deve ser considerada de forma a que se aposte em práticas que permitam ativar o lado afetivo do colaborador.

Existem outras atividades que podem ajudar na interação entre a entidade patronal e os colaboradores, tais como o desenvolvimento de vários canais de comunicação (por exemplo, a newsletter interna que permite a colaboração dos colaboradores internos), o incentivo a desempenhar outras funções na empresa e a troca de experiências entre colegas. Este tipo de ação permite que haja uma relação interpessoal e grupal, que as pessoas se conheçam e se sintam melhor no seu ambiente organizacional.

O que se pretende com este tipo de ações, é a sinalização da atenção dos colaboradores provocando o seu entusiasmo indo ao encontro do seu lado mais pessoal, afetivo e das suas necessidades individuais dentro da organização, originando, como resultado final, a felicidade e motivação o que reforçará o seu comprometimento e melhoria do desempenho individual.

É notável o facto de as organizações se estarem a consciencializar para a importância do Marketing Interno e da redefinição de estratégias de aplicação do mesmo de forma a seguirem o mercado e as suas tendências em constante mutação, daí que este estudo se considere relevante para linhas de investigação futuras que deverão

reforçar a importância de se acompanhar o mercado e de o Marketing Interno o dever acompanhar em toda a sua linha do tempo.

## 5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

As limitações do presente estudo indicam que são necessárias mais pesquisas para melhor entender o impacto do Marketing Interno nas respostas emocionais, atitudinais e comportamentais dos colaboradores. A primeira limitação é a amostragem por conveniência que, entre outros fatores, limita a generalização dos resultados. Além disso, os dados foram recolhidos num único momento temporal e através da mesma fonte, o que pode implicar riscos de variância do método comum (Podsakoff et al., 2003). Certos procedimentos preventivos foram realizados, como sugerido por Podsakoff et al. (2003), por exemplo, o teste do fator único de Harman (Podsakoff & Organ, 1986) que demonstrou que o referido risco não constitui um problema sério e, portanto, não é uma ameaça para a validade dos resultados encontrados.

No entanto, estudos futuros podem recolher dados em diferentes momentos temporais ou através do método de fonte dupla. Por exemplo, as políticas de Marketing Interno podem ser relatadas por outros colaboradores ou mesmo por chefias. Vários outros caminhos são possíveis para pesquisas futuras, por exemplo, perceber se o Marketing Interno exerce alguma influência nos comportamentos de cidadania organizacional dos colaboradores (e.g., altruísmo, conscienciosidade, desportivismo, cortesia e virtude cívica). Outras variáveis de mediação podem ser incluídas em estudos adicionais para testar o impacto do Marketing Interno no desempenho dos colaboradores (por exemplo, o *engagement*).

## REFERÊNCIAS


Abzari, M., Ghorbani, H., & Madani, F. (2011). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment from Market-Orientation Viewpoint in Hotel in Iran. *International Journal of Marketing Studies*, 3, 147-155.

Ahmed, P., Rafiq, M., & Mat Saad, N. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221–1241. https://doi.org/10.1108/03090560310486960

Allen, N. j., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupacional Pychology*, 63, 1–18.

Amabile T. M., Barsade S. G., Mueller J. S., & Staw B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Adm. Sci. Q*., 50, 367–403.

Aranzamendez, A., & Villarin, U. (2010). Performance Management. Obtido 20 de Agosto de 2001, de https://www.slideshare.net/tongmd/performance-management-5227831

Avkiran, N. K., & Ringle, C. M. (2018). *Partial least squares structural equation modeling: Recent advances in banking and finance*. Heidelberg: Springer

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

Bailey, A. A., Albassami, F., & Al-Meshal, S. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), 821–840. https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2015-0097

Bancaleiro, J. (2013). Felicidade - Impacto da Felicidade. Obtido 9 de Dezembro de 2017, de http://www.josebancaleiro.com/blog/entry.html?ref=111&blog=blog%0A

Bekin, S. F. (2004). *Endomarketing - Como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall.

Bennett, R. & Barkensjo, A. (2005). Internal Marketing, Negative Experiences,and Volunteers' Commitment to Providing High-Quality Services in a UK Helping and Caring Charitable Organization. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 16(3), September, DOI: 10.1007/s11266-005-7724-0.

Berry, L. L, Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retail Banking*, 52(3), 3–14.

Berry, L. L. (1981). The employee as a costumer. *Journal of Retail Banking*, 3, 25–28.

Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: Free Press.

Chang, C. S., & Chang, H. H. (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centers in southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15, 265–274.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Methodology for business and management. Modern methods for business research (*pp. 295–336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Chingsheng, & Hsin-Hsin. (2007). Effect of Internal Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational commitment: Example of Medical Center in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15(4), 265–273.

Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2018). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*. Doi:10.1080/09585192.2017.1416655

Conceição, J. P. C. da. (2012). *A utilização do Marketing Interno na construção de uma cultura empresarial - O caso do Grupo Lena*. Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Conduit, J., & Mavondo, F.T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation. *Journal of Business Research*, 51(1), 11–24.
Curvello, J. (2012). *Comunicação interna e Cultura Organizacional* (Vol. 2. Ed. rev.). Brasília: Casa das Musas.
Daniels, K. (2000). Measures of Five Aspects of Affective Well- Being at Work. *Human Relations*, 53(2), 279–284. https://doi.org/10.1177/0018726700532005
Dennis, B., Arnett, B. D., Laverie, D.A., & McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.
Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron, Ohio: University of Akron Press.
Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x
Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 39–50.
Fortin, M.-F., Côté, J., & Filion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
Gavin, J., & Mason, R. (2004). The Virtuous Organization:: The Value of Happiness in the Workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379–392.
Granero, E. A. (2010). Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación. *Razón y Palabra, 72*.
Grönroos, C. (1985). Internal marketing—Theory and practice. In T. M. Block, et al. (Eds.), *Service marketing in changing environment*. Chicago, IL: American Marketing Association.
Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis – A Global Perspective* (7ª Edição). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.
Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135.
Humborstad, S. I. W., & Perry, C. (2011). Employee empowerment, job satisfaction and organizational commitment: An in-depth empirical investigation, Chinese Management Studies, 5(3), 325-344.
Isfahani, A. N., & Kazemi, A. (2012). Analyzing the Influence of Internal Marketing on Employee Happiness Case study : Nilou Tile Company. *HR Mars*, 2(9), 167–178.
Kaliannan, M., & Adjovu, S. N. (2015). Effective Employee Engagement and Organizational Success: A Case Study. *Procedia - Social and Behavioral Science*s, 172, 161–168. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.350
Karatepe, O. M., & Cyprus, M. A. (2016). The effects of organization mission fulfillment and perceived organizational support on job performance. *The International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 4–26. https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2014-0171
Keil, M., Tan, B. C. Y., Wei, Kwok-Kee, Saarinen, T., Tuunainen, V., & Wassenaar, A. (2000). A Cross-Cultural Study on Escalation of Commitment Behavior in Software Projects. *MIS Quarterly*, 24(2), 299–325.
Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patters of aggressive behavior in experimentally-created "social climates." *Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.
Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J. M., Dutton, J. E., & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 193-218.
Lings, I. (1999). Balancing internal and external orientation. *Journal of Marketing Management*, 15, 239.
Madruga, J. (2010). https://neoattack.com/marketing-interno-todo-lo-que-necesitas-saber/#Elementos_basicos_del_marketing_interno_Comparacion_con. Obtido 20 de Julho de 2012, de https://neoattack.com/marketing-interno-todo-lo-que-necesitas-saber/#Elementos_basicos_del_marketing_interno_Comparacion_con
Malhotra, N. (2010). *Marketing Research - An Applied Orientation* (6ª Edição). New Jersey: Pearson.
Martey, E. M. (2014). The Impact of Internal Marketing on Employee Performance in the Insurance Industry of Ghana. *International Journal of Research*, 1(7), 1175–1189.
Menezes, I. G., & Bastos, A. V. (2010). Intention to stay: a component or an outcome of organizational commitment? *Estudos de Psicologia (Natal)*, 15(3), 299. https://doi.org/10.1590/S1413-294X2010000300010
Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
Mohd Hassan, J. (2010). Organizational commitment and employee's innovative behavior. *Journal of Management Research*, 10(1), 62-68.
Mowday, R. T., Steers, R., & Porter, L. W. (1979). The measurement of work commitment. *Journal of vocational Behavior*, 14, 224–247.
Naghi, R. I., & Preda, G. (2015). Individual Consequences of Internal Marketing. Studia Universitatis „Vasile Goldis" *Arad – Economics Series*, 25(2), 35–53. https://doi.org/10.1515/sues-2015-0011
Narteh, B. (2012). Internal marketing and employee commitment: Evidence from the Ghanaian banking industry. *Journal of Financial Services Marketing*, 17(4), 284–300. https://doi.org/10.1057/fsm.2012.22
Nobre, M. (2017). Apoio Organizacional Percebido e os seus efeitos no Desempenho, Felicidade e Empenhamento Afetivo dos Colaboradores. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Leiria - Escola Superior de Tecnologia e Gestão.
Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.

Orfão, C. (2010). O efeito do Marketing Interno no Envolvimento e Comprometimento Organizacional, Envolvimento e a influência destes na satisfação e Desempenho Individual - O Caso do Banco Comercial Português, SA. Faculdade de Economia - Universidade de Coimbra.

Pazy, A., & Ganzach, Y. (2009). Pay Contingency and the Effects of Perceived Organizational and Supervisor Support on Performance and Commitment. *Journal of Management*, 35(4), 1007–1025.

Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, Jeong-Yeon, & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.

Rafiq, M., e Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Marketing*, 14(6), 449–462.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Perceptions of authentizotic climates and employee happiness: pathways to individual performance? Perceptions of authentizotic climates and employee happiness: pathways to individual performance?, 61(7), 739–752.

Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P., & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64(5), 524–532. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.04.009

Semedo, A., Coelho, A. & Ribeiro, N. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1038-1055.

Shook, C. L., Ketchen, D. J., Hult, G. T. M., & Kacmar, K. M. (2004). Research notes and commentaries - An assessment of the use of structural equation modeling in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 25, 397–404.

Staples, D.S., Hulland, J.S. & Higgins, C.A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, 10(6), 758-776.

Tarcan, G. Y. (2013). Transformational leadership, job satisfaction organizational commitment, organizational trust in Turkish Public Hospitals, *Proceedings for the Northeast Region Decision Sciences Institute*.

Tsai, Y. (2014). Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals. *BMC Health Services Research*, 14, 1-8.

Üzümcü, P. T., Günsel, A., & Yavaş, A. (2017). The consequences of internal marketing activities on emotional labor in tourism industry. *Journal of Human Sciences*, 14(2), 1909-1923. Doi:10.14687/jhs.v14i2.4580

Vasconcelos, A. F. (2008). Broadening even more the internal marketing concept. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1246–1264.

Warr, P. (2009). *Work, Happiness, and Unhappiness*. University of Sheffield: Institute of Work Psychology.

Wieseke, J. Ahearne, K., & Lam, R. (2009). The Role of Leaders in Internal Marketing. *Journal of Marketing*, 73(2), 123–145.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: a fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338–351.

Zoltan, V. (2017). How Internal and External Factors Influence Happiness at Work. Obtido 30 de Janeiro de 2018, de https://www.happy-or-not.com/en/2017/05/how-internal-and-external-factors-influence-happiness-at-work/

# A TRANSFERIBILIDADE DA FORMAÇÃO DO CONTEXTO MILITAR PARA O CONTEXTO CIVIL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NA FORÇA AÉREA PORTUGUESA

Valter Joaquim Silvestre da Cruz, ninjaszurc@gmail.com, Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar (CIDIUM)
Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro, nuno.a.loureiro@gmail.com, Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar (CIDIUM)

**RESUMO:** A transferibilidade da formação do contexto militar para contexto civil é uma dimensão intrínseca ao militar, que permite assumir um papel relevante na vida civil. Do vasto leque de conhecimentos, aptidões e competências complexas, poderão ser transferidos para a prática civil os saberes de que necessita. Tendo como objetivo geral analisar a transferibilidade das competências transversais dos militares da Força Aérea, a fim de compreender o seu valor de empregabilidade, aquando da transição para o mercado de trabalho, pretende-se, de forma exploratória, analisar as competências transversais transferíveis e mais valorizadas como fator de empregabilidade. Através de um raciocínio indutivo, assente numa estratégia qualitativa com recurso a entrevistas semiestruturadas, foi possível concluir que as competências transversais adquiridas na formação profissional dos militares da Força Aérea é um fator de empregabilidade relevante, sendo consideradas como uma mais-valia para as entidades empregadoras, ajudando-o a superar obstáculos e a responder com exatidão à mudança.

**PALAVRAS-CHAVE:** Competências Transversais, Empregabilidade, Formação Comportamental, Formação Profissional Militar, Transferibilidade da Formação.

**ABSTRACT:** The transferability of training of the military context to the civil context is an intrinsic dimension to the military, which allows to assume a relevant role in civil life. From the wide range of complex knowledge, skills and competences, the knowledge you need can be transferred to civil practice. Having as a general objective to analyze the transferability of the transversal skills of the Air Force military, in order to understand their employability value, when transitioning to the labor market, we intend, in an exploratory way, to analyze the transferable and more transversal skills, valued as a factor of employability. Through an inductive reasoning, based on a qualitative strategy using semi-structured interviews, it was possible to conclude that the transversal competences acquired in the vocational training of the Air Force military are a relevant employability factor, being considered as an asset for employers, helping to overcome obstacles and respond accurately to change.

**KEYWORDS:** Soft skills, Employability, Behavioral Training, Professional Military Training, Transferability of Training.

## 1. INTRODUÇÃO

Algumas das competências reconhecidas num líder militar, como o carácter, lealdade, autodisciplina, vontade, inteligência, iniciativa, capacidade de decisão e coragem, são fatores críticos do sucesso dos líderes do século XXI, em particular num período em que as mudanças são rápidas e profundas (Vieira, 2002).

Nas Forças Armadas (FFAA), em geral, e na Força Aérea Portuguesa (FA), em particular, a formação ao longo da vida (carreira) dos militares assenta numa formação técnico-militar de excelência, alicerçada por uma forte componente humanística e deontológica, desenvolvendo uma cultura organizacional própria. Este desenvolvimento profissional e pessoal contínuo, garantirá futuramente uma crescente confiança em si mesmos, intrepidez, franqueza, competência, capacidade de previsão e dedicação, qualidades necessárias aos

líderes inspiradores, sabendo merecer o respeito e confiança dos seus subordinados, estimulando a obediência e lealdade (Vieira, 2002).

Deste modo, a presente investigação tem por objeto de estudo, a formação comportamental, inserida na formação militar, no que diz respeito às competências transversais adquiridas, e à sua transferibilidade, após o militar abandonar as fileiras e se integrar no mercado de trabalho. A investigação é delimitada nos seguintes domínios:

- Temporal, aos últimos 15 anos (abrangendo militares da FA que saíram das fileiras e ingressaram no mercado de trabalho nesse período);

- Espacial, à Força Aérea Portuguesa e entidades empregadoras;

- De conteúdo, aos conceitos de Educação e Formação Militar, Competências Transversais, Transferibilidade da Formação, Entidades Empregadoras e Empregabilidade.

O objetivo geral deste estudo exploratório é analisar a transferibilidade das competências transversais adquiridas pelos militares da Força Aérea durante a formação ao longo da vida (carreira), a fim de compreender a sua empregabilidade aquando da transição para o mercado de trabalho. Para atingir o objetivo geral deste estudo concorrem os seguintes Objetivos Específicos (OE): (1) Analisar as competências transversais transferíveis, adquiridas na Educação e Formação Militar na Força Aérea; (2) Analisar as competências transversais mais valorizadas como fator de empregabilidade. Face ao enquadramento anterior foi definida a seguinte questão central: ***De que forma a Formação Militar na Força Aérea, atua como fator de empregabilidade na transição para o mercado de trabalho civil?***

## 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCETUAL

### 1.1 FORMAÇÃO MILITAR

A formação, em sentido lato, pode ser definida como uma experiência de aprendizagem organizada e sistémica, criada com o propósito de gerar alterações ao nível dos conhecimentos, atitudes ou competências necessárias para o bom desempenho profissional de um indivíduo e da equipa a fim de melhorar a eficácia organizacional (Velada, 2007, p. 12).

Na perspetiva de Cardim, a formação profissional tem uma primeira fase, a formação inicial, que proporciona o domínio de uma profissão qualificada, antes de iniciar a atividade (ou em simultâneo com esse início), e uma segunda fase, o aperfeiçoamento profissional, destinada ao desenvolvimento de qualificações pessoais e profissionais no decorrer da atividade (2005, p. 158).

A educação e formação nas Forças Armadas Portuguesas visa preparar os militares para o exercício de funções, respondendo às necessidades concretas de um contexto militar e, por fazer parte do sistema nacional de ensino, está sujeita a avaliação e aos procedimentos de gestão da qualidade para garantir sua melhoria contínua (Loureiro & Santos, 2018). Nos termos do artigo 73.º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), publicado pelo Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio, a formação militar "[…] envolve ações de investimento, de evolução e de ajustamento e materializa-se através de cursos, tirocínios, estágios, instrução e treino operacional e técnico, consoante a categoria, posto, classe, arma, serviço ou especialidade a que o militar pertence".()Também na estruturação da formação militar são consideradas duas grandes fases: a formação de base (inicial) e a formação contínua de carreira. De acordo com Santos (2013), a formação inicial dos militares das FFAA prende-se essencialmente com a obtenção de qualificações e a aquisição de competências para ingresso nos quadros permanentes do QP das respetivas categorias e especialidades e para o desempenho dos primeiros cargos da carreira. Nos termos da alínea a) do artigo 74.º do EMFAR, os cursos de formação inicial preparam para o "[…] ingresso nas diferentes categorias, visando a habilitação profissional do militar e a aprendizagem de conhecimentos adequados às evoluções da ciência e tecnologia e, bem assim, ao seu desenvolvimento cultural".

A profissão militar, analisada do ponto de vista vocacional ou profissional (Moskos et al., 2000), requer um amplo conjunto de competências muito abrangentes para que os militares cumpram seus deveres e obrigações, dentro de suas exigentes funções de comando, direção, liderança, pessoal e execução, entre

outros. Na estruturação do desenvolvimento de carreira (modelo normativo), diversos cursos são planeados com o objetivo de capacitar os militares com conhecimento adequado ao longo de sua trajetória profissional. Neste sentido, a instituição militar deve ter profissionais bem definidos, desenvolvidos ao nível das diferentes categorias, especialidades e funções, com competências concretas (algumas transversais e outras específicas) e com níveis de procura claramente diferenciados.

A FA aposta num período de formação inicial, garantindo assim que os seus militares estão totalmente preparados para o início de funções após a conclusão da mesma. Existe, ao longo da carreira, a oportunidade de frequentar ações de refrescamento ou aperfeiçoamento, no âmbito do que se pode chamar formação ao longo da vida. A FA tem efetuado também uma forte aposta na qualidade da sua formação, através da acreditação do respetivo sistema, permitindo obter o reconhecimento pela sociedade civil da formação profissional ministrada.

## 1.2 COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS

Surgido nos anos 70, nos Estados Unidos da América, o conceito de *competência* começou por estar associado aos traços de personalidade do indivíduo. Nesta perspetiva teórica emergente da psicologia, as competências são vistas como fatores suscetíveis de predizerem os desempenhos futuros dos indivíduos, independentemente da raça, género ou outros fatores socioeconómicos (Faria, 2018, p. 21). Ainda citando Faria (2018, p. 22), "alguns autores defendem que, o conceito de competência é apenas uma evolução do conceito qualificação, [enquanto saber e saber-fazer adquiridos no trabalho e na aprendizagem sistemática (Tomasi, 2004, p.148)], enquanto outros [...] referem que o que existiu foi um reajustamento dos dois conceitos". Por exemplo, Ferreti (1997, p. 258) considera que "a noção de competência representa a atualização do termo qualificação".

Atualmente, qualquer profissional, por maiores competências técnicas que possua, irá encarar inúmeras dificuldades de inserção no mercado de trabalho, se não for capaz de desenvolver uma série de outras competências que servirão de auxílio e ponte entre o conhecimento técnico e a realidade da prática laboral, as chamadas "competências transversais", elemento primordial da formação do indivíduo. Este conceito, introduzido por Robert Mertens em 2004, surge num contexto social e económico caracterizado por instabilidade e imprevisibilidade. De acordo com Viana (2015), estas competências, igualmente conhecidas por *Soft Skills*, são as habilidades que servem para complementar o nível de especialização do profissional, ou seja, não só a forma como o indivíduo desempenha, eficaz e eficientemente as suas tarefas, a mestria dos saberes, mas antes, em domínios importantes como a capacidade de trabalho em equipa e como o saber agir em situações de conflito, tensão e pressão. As *Soft Skills*, diretamente relacionadas com as componentes afetivas e emocionais, como a capacidade de comunicação e de iniciativa, os hábitos pessoais e o relacionamento interpessoal, funcionam como complemento às *Hard Skills*, estas entendidas como conhecimento teórico, prático e científico.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2002) refere que as competências transversais são "aquelas que são comuns a diversas atividades profissionais. Permitem a transferibilidade de um perfil profissional a outro, ou de um conjunto de módulos curriculares a outros", isto é, atravessam contextos socioprofissionais diversos. Num estudo levado a cabo pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) em 2001, as *Soft Skills* mais valorizadas pelos empregadores incluíam características como a liderança, capacidade de aprendizagem, capacidade de escutar, comunicar de forma eficaz, gerir equipas, adaptação rápida, persuasão, gestão do tempo e capacidade de criar uma visão comum, e eram consideradas como extremamente importantes para que as organizações, através dos seus colaboradores, possam responder apropriadamente à mudança (OECD, 2001). Ao criar uma nova atitude face ao desempenho e à produtividade nos indivíduos, moldando as relações dentro do sistema de trabalho, esta formação comportamental assume-se como um instrumento de gestão crítico para o sucesso das organizações (Marques, 2009).

No que à FA diz respeito, Quintas (2016, p. 52) identificou o "papel preponderante que as competências transversais têm, quer na seleção de candidatos para ingresso na Organização, como no momento em que se dá a rotação de pessoal nas diversas posições organizacionais", definindo como competência transversal o "comportamento observável associado a todo e qualquer indivíduo pertencente à Organização, intrínseco ou desenvolvido nos diversos contextos organizacionais e com utilidade para a Força Aérea".

Numa revisão da literatura mais relevante sobre esta matéria, Clay (2017) sugere várias competências transversais transferíveis, essenciais para o sucesso em termos de empregabilidade, são elas:

- Profissionalismo e confiabilidade;
- Capacidade de lidar com a incerteza;
- Capacidade de planear e pensar estrategicamente;
- Capacidade de trabalhar em equipa ou em rede;
- Capacidades de comunicação escrita e verbal;
- Criatividade e autoconfiança;
- Capacidade de autogestão e de gestão de tempo;
- Vontade de aprender e aceitar responsabilidades.

Também a Rand Corporation (Krueger, Shanley, & Hardison, 2017) preparou um relatório em que identificou as competências transversais essenciais que os militares americanos adquirem durante a sua permanência nas fileiras, e que funcionam como fatores de empregabilidade aquando do seu regresso à sociedade civil como veteranos. Adicionalmente, as competências foram agrupadas em três grupos consoante a sua criticidade para a empregabilidade, ficando no grupo 1 as mais críticas e no grupo 3 as menos críticas. Um resumo desse trabalho, acompanhado de uma breve descrição de cada competência transversal, é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1: Competências Transversais Críticas da RAND

| Criticidade | Competência Transversal | Descrição |
|---|---|---|
| 1 | Capacidade de Decisão | Escolher a melhor solução de forma oportuna e decisiva, mesmo em situações ambíguas e sem assistência, quando apropriado |
| | Pensamento Crítico | Concetualiza, aplica, analisa, sintetiza e avalia informações para formular opções e chegar a uma conclusão. Demonstra agilidade mental e capacidade de raciocinar, antecipar obstáculos, identificar problemas, localizar, reunir e organizar informações relevantes, gerar alternativas, avaliar e analisar informações e aplicar o que é aprendido. |
| | Fiabilidade e Confiabilidade | Honra os compromissos e cumpre os prazos; comporta-se consistentemente e previsivelmente; é confiável, responsável e cumpridor das obrigações. |
| | Capacidade de Liderança | Influencia e inspira os outros, motivando-os para atingir as metas da organização; adapta o estilo de liderança às situações; oferece oportunidades de desenvolvimento de carreira para os subordinados; exerce mentoria; incentiva a autoavaliação e o aperfeiçoamento das competências; e promove a formação, aprendizagem e preparação para o futuro. Recompensa os funcionários por alto desempenho. Define um exemplo para outras pessoas agindo de forma consistente com os objetivos e metas organizacionais. |
| | Capacidade de Desenvolvimento | Planeia, organiza e conduz atividades que desenvolvem os colaboradores, a si próprio e a organização. |
| | Capacidade de Comunicação Oral e escrita | Apresenta as suas ideias de forma persuasiva; expressa informações oralmente a indivíduos ou grupos, tendo em conta o público e a natureza das informações; utiliza práticas de comunicação bidirecional significativas; seleciona informações importantes em mensagens orais; compreende e é capaz de processar instruções orais complexas. Comunica pensamentos, ideias, mensagens e outras informações escritas de forma lógica, organizada e coerente; cria documentos; apresenta ideias bem desenvolvidas, com informações e exemplos de apoio. |
| | Capacidade de Gestão e Supervisão | Organiza, coordena e lidera os subordinados no trabalho para atingir eficaz e eficientemente os objetivos pessoais e organizacionais. Envolve o pessoal, delegando, esclarecendo objetivos e monitorando, avaliando, ajustando e recompensando as ações dos subordinados. |
| | Consciência Situacional | Percebe, analisa e compreende elementos críticos de informação em qualquer ambiente, procurando continuamente novas informações para atualizar e refinar a compreensão da situação. |

Tabela 1: Competências Transversais Críticas da RAND (continuação)

| | | |
|---|---|---|
| 2 | Capacidade de Trabalhar em Equipa | Estabelece relações produtivas com os outros membros da equipa para executar tarefas de grupo para melhorar o desempenho; reconhece o papel da equipa; e identifica-se com a equipa e com os seus objetivos. |
| | Adaptabilidade | Responde rápida e eficazmente a situações de trabalho incertas e imprevisíveis. Aberto À mudança, adapta-se rapidamente a novas informações, alterando condições ou obstáculos inesperados. Aprende rapidamente novas tarefas de trabalho, tecnologias e procedimentos. |
| | Capacidade de Gestão do Risco | Identifica e pesa cuidadosamente os riscos de segurança na tomada de decisões e adere às regras de segurança e regulamentos. Promove uma cultura de segurança, usa equipamentos de segurança e incentiva outros a seguir as regras de segurança e falar abertamente sobre as suas preocupações de segurança. Possui conhecimento dos princípios, métodos e ferramentas utilizados para avaliação e mitigação de riscos, incluindo avaliação de falhas e as suas consequências. |
| | Capacidade de lidar com o *Stress* | Trabalha bem sobre pressão e em situações de alto *stress*; Não reage de forma exagerada; gere bem a frustração; age como uma influência calmante sobre os outros. Possui coragem moral e física. |
| | Capacidade de Aprendizagem Contínua | Desenvolve conhecimentos, competências e *expertise*; demonstra interesse na aprendizagem; antecipa as mudanças no trabalho; Identifica os interesses de carreira; aplica técnicas de aprendizagem; integra conhecimentos e competências recém-aprendidas com outras existentes; e está consciente dos próprios processos cognitivos. |
| | Capacidade de Atenção aos Detalhes | Diligentemente verifica o trabalho para garantir que todos os detalhes essenciais foram considerados; executa tarefas e responsabilidades atribuídas diligentemente, mesmo quando não tem supervisão direta; exibe autodisciplina e autocontrolo; segue instruções orais e escritas; atua em conformidade com as regras, políticas e procedimentos organizacionais. |
| 3 | Comportamento Ético | Comporta-se de forma honesta, justa e ética e incentiva outros a fazê-lo também. Sempre faz o que está certo, mesmo quando ninguém está a ver. Executa os deveres relacionados com o trabalho de acordo com as leis, regulamentos e políticas, mas também compreende que o comportamento ético vai muito além do que a lei exige. Assume a responsabilidade e mantém a responsabilização por ações próprias, decisões e funções em missões. |
| | Capacidades Interpessoais | Reconhece e interpreta o comportamento verbal e não verbal dos outros; demonstra interesse sincero e sensibilidade para com os outros e as suas preocupações, necessidades e sentimentos; reconhece quando as relações com os outros são tensas; e mantém linhas abertas de comunicação. |
| | Persistência | Trabalha arduamente para atingir um objetivo ou realizar uma tarefa. Não desiste, não tende a procrastinar e conclui as tarefas uma vez iniciadas. Tende a acreditar que o sucesso é sempre atingível com trabalho árduo e persistência. Trabalha duramente mesmo quando a recompensa é pequena, improvável de ser obtida, ou será concretizada somente no futuro distante. |
| | Capacidade de Planeamento | Identifica recursos, planeia, organiza e coordena tarefas para que o trabalho seja concluído de forma eficaz e eficiente. Prioriza várias tarefas concorrentes e executa-as de forma rápida e eficiente de acordo com sua urgência. Encontra novas formas de organizar áreas de trabalho ou planear a realização de trabalhos de forma mais eficiente. |

Fonte: Adaptado de Krueger, Shanley e Hardison (2017)

### 1.3 TRANSFERIBILIDADE

Numa era de globalização é imprescindível dotar os cidadãos das competências necessárias para dar resposta às exigências atuais, que lhes permitam adaptar-se à sociedade e às necessidades de cada momento.

Argote e Ingram (2000, p. 151) definem transferência de conhecimento como "o processo pelo qual uma unidade (por exemplo, grupo, departamento ou divisão) é afetada pela experiência de outra", observada através de mudanças no conhecimento ou no desempenho das organizações recetoras. De acordo com Pires (1995, p. 57), a transferibilidade da formação assenta na capacidade que um indivíduo manifesta em

transferir para o seu atual emprego, eficazmente e de forma coerente, a formação, ou seja, no caso da formação comportamental, as competências transversais que adquiriu anteriormente em outra organização e que o irão ajudar a ter sucesso de futuro, uma vez que o pode auxiliar na adaptação, estabelecendo uma relação permanente entre o que foi apreendido e a nova experiência vivenciada, contribuindo de forma relevante e equilibrada para a nova profissão. O conceito não é recente, apesar de existirem muitos autores a evidenciar interesse sobre este tema, alguns destacam-se pelos avanços demonstrados. Baldwin e Ford (1988, p. 63-105) definiram transferência da formação como o grau em que cada formando aplica no trabalho os conhecimentos, competências, comportamentos e atitudes que obtiveram através da formação. Segundo Salas e Grossman (2011, p. 103-120), sempre que existe aprendizagem não tem necessariamente que haver transferência. No entanto, para que exista transferência tem de haver aprendizagem (Borges Andrade et al., 2011). Partindo deste pressuposto, os gestores das organizações reconhecem cada vez mais que o sucesso das mesmas depende da velocidade com que os colaboradores conseguem aprender e transferir novas ideias e informação para o local de trabalho (Holton & Baldwin, 2003).

Szulanski (1996) defende que a transferência de conhecimento dentro de uma organização é inibida por vários fatores, entre os quais a falta de incentivo. Até que ponto o conhecimento sobre as melhores práticas permanece amplamente acessível dentro de uma empresa depende da natureza desse conhecimento, de onde (ou de quem) vem, quem o obtém e do contexto organizacional no qual ocorre qualquer transferência. Segundo Holland (2011, p. 10), quando o ex-Militar procura e/ou obtém novo emprego precisa de uma grande capacidade de adaptação e de utilizar na vida civil as experiências e qualificações adquiridas na carreira militar. A natureza disciplinada, organizada e regulamentada da vida militar pode ser difícil de deixar para trás, visto que a vida civil pode ser um tanto caótica. A capacidade de se adaptar é por isso muito importante quando entra numa nova organização, uma vez que esta pode ter uma cultura muito distinta da militar. A adaptabilidade também ajudará a diminuir o choque que um indivíduo pode experienciar aquando da transição, quer para a vida como para o trabalho civil.

Tendo por base estas considerações, é pertinente equacionar como se processam estas transferências e, por outro lado, a partir daí ser ainda possível saber qual o seu impacto no ambiente organizacional onde os indivíduos desempenham as suas funções. O desenvolvimento profissional dos militares obedece, ordenadamente, a critérios bem definidos, projetando-se ao longo da carreira, no sentido de proporcionar a melhor preparação para o cumprimento das funções passíveis de serem ocupadas em cada momento, e permitir assumir cargos mais complexos e de maior responsabilidade, à medida que progridem na hierarquia. Pretende-se, desta forma, dotá-los de habilidades, conhecimentos e atitudes gerais e específicas para o desempenho de tarefas atuais e futuras, num processo de crescimento contínuo de carreira, onde está implícita a perspetiva, quer individual quer organizacional, de atualização profissional e valorização do capital humano, que poderá vir a ser extremamente vantajoso numa situação de transição para o mundo civil.

### 1.4 EMPREGABILIDADE

O termo empregabilidade, criado por Minarelli (1995, p. 2), no fim dos anos 90, refere-se à "capacidade de um profissional estar empregado", isto é, "à capacidade do profissional ter a sua carreira protegida dos riscos inerentes ao mercado de trabalho". Este autor (1995, p. 11) define empregabilidade como "a condição de ser empregável, isto é, de dar ou conseguir emprego para os seus conhecimentos, habilidades e atitudes intencionalmente desenvolvidos por meio de educação e treino, sintonizados com as novas necessidades do mercado de trabalho", acrescentando que o trabalhador é o principal responsável pelo desenvolvimento da sua carreira profissional, e não o empregador. Segundo Almeida (2007), embora o termo empregabilidade tenha vindo a ser utilizado no plano da definição de políticas públicas e no plano dos discursos gestionários adeptos da desregulamentação dos mercados, em particular do mercado de trabalho, centradas nas conceções neoliberais, na sua génese anglo-saxónica no início do século XX era utilizada para distinguir a população empregável, da não empregável. O conceito de empregabilidade disseminou-se no mundo ocidental, em finais do século, através de organizações internacionais tais como a OCDE, a OIT, a Organização das Nações Unidas (ONU) e a União Europeia (UE).

Para a UE, entende-se por empregabilidade "[…] a combinação de elementos que permitem aos indivíduos preparar-se para aceder a um emprego e a conservá-lo, bem como a progredir na carreira" (Cedefop, 2014, p. 78). Neste sentido, essa combinação de elementos, para cada indivíduo, dependerá dos seus conhecimentos e competências próprias, da forma como as apresenta e faz valer perante o mercado de trabalho, do contexto social e económico, e das possibilidades que teve ao longo da vida para atualizar e validar as competências adquiridas. De acordo com Mañas e Oliveira (2004, p. 193), "[…] atender à necessidade de uma pessoa ou

grupo de pessoas não deixa de ser uma atividade de troca, implicando uma negociação e conflito de ideias". Isto significa que as competências transversais poderão atuar como mais-valia, autêntica moeda de troca, com vista à satisfação das necessidades do empregador e do próprio indivíduo, numa relação em que ambos fiquem a ganhar.

Como refere Chiavenato (2005, p. 102), "o mercado de trabalho é dinâmico e sofre contínuas mudanças" pelo que o indivíduo, para que se possa adequar ao nível de exigência requerido pelos empregadores, deve apresentar uma formação comportamental e características interpessoais em conformidade com o exigido pela organização. Este fator apresenta-se com indispensável em qualquer ambiente corporativo que exige profissionais cada vez mais qualificados, sendo que a formação técnica de excelência e os atributos comportamentais se tornam características indispensáveis para quem deseja evoluir e construir uma carreira de sucesso. Neste sentido, os ex-Militares que evidenciem capacidade de liderança, se mostrem interessados em aprender, sejam flexíveis, demonstrem possuir a resiliência necessária para ultrapassar contrariedades e a iniciativa indispensável para a mudança, apresentarão um maior grau de empregabilidade.

## 2. METODOLOGIA E MÉTODO

Metodologicamente, este estudo caracteriza-se por um raciocínio indutivo, assente numa estratégia de investigação qualitativa e num desenho de pesquisa de tipo estudo de caso.

**Participantes.** Os participantes no estudo, dividiram-se em três grupos, o dos militares no ativo com responsabilidades na Formação Militar, o dos ex-Militares e o dos representantes das entidades empregadoras.

No grupo dos militares no ativo com responsabilidades na Formação Militar foram entrevistados 6 indivíduos, cuja caracterização se apresenta no Tabela 2.

Tabela 2: Caracterização dos militares entrevistados com responsabilidades na Formação Militar

| Entrevistado | Função |
|---|---|
| MILITAR1 | Diretor de Curso |
| MILITAR2 | Diretor de Curso |
| MILITAR3 | Diretor de Curso |
| MILITAR4 | Diretor de Curso |
| MILITAR5 | Diretor de Curso |
| MILITAR6 | Diretor de Curso |

No grupo dos ex-Militares foram entrevistados 12 indivíduos, cuja caracterização se apresenta no Tabela 3.

Tabela 3: Caracterização dos ex-Militares entrevistados

| Entrevistado | Idade | Género | Forma de Prestação de Serviço | Tempo de Serviço Efetivo | Sector | Função |
|---|---|---|---|---|---|---|
| EXMILITAR1 | > 50 | M | QP | > 30 | Aeronáutica Civil | Piloto |
| EXMILITAR2 | > 50 | M | QP | 20 a 30 | Consultoria | Strategy Consultant |
| EXMILITAR3 | 31 a 40 | M | RC | < 10 | Administração Pública | Técnico de Apoio Infraestrutura Tecnológica |
| EXMILITAR4 | 31 a 40 | M | RC | < 10 | Aeronáutica Civil | Técnico de Manutenção de Aeronaves |
| EXMILITAR5 | 41 a 50 | M | RC | < 10 | Administração Pública | Diretor de Serviço |
| EXMILITAR6 | 31 a 40 | M | RC | < 10 | Aeronáutica Civil | Técnico de Manutenção de Aeronaves |
| EXMILITAR7 | > 50 | M | QP | > 30 | Ensino Superior Privado | Professor Auxiliar |
| EXMILITAR8 | 31 a 40 | M | RC | < 10 | Aeronáutica Civil | Técnico de Manutenção de Aeronaves |
| EXMILITAR9 | 31 a 40 | M | QP | 10 a 20 | Aeronáutica Civil | Piloto |
| EXMILITAR10 | 31 a 40 | F | RC | < 10 | Sistemas de Informação | Técnico Superior |
| EXMILITAR11 | 31 a 40 | M | QP | 10 a 20 | Serviço Nacional de Saúde | Médico |
| EXMILITAR12 | 21 a 30 | M | RC | < 10 | Forças de Segurança | Agente |

No grupo dos representantes das entidades empregadoras, este estudo integrou cinco responsáveis, cuja caracterização se apresenta no Tabela 4.

Tabela 4: Caracterização dos entrevistados das entidades empregadoras

| **Entrevistado** | **Idade** | **Género** | **Sector** | **Função** | **Tempo na função** |
|---|---|---|---|---|---|
| ENTEMP1 | > 50 | M | Consultoria | *Senior Executive* | 6 meses |
| ENTEMP2 | > 50 | M | Admin. Pública | Diretor de Recursos Humanos | 7 anos e 10 meses |
| ENTEMP3 | > 50 | M | Aeronáutica Civil | Diretor de Operações | 1 ano |
| ENTEMP4 | > 50 | M | Ensino Superior | Professor Coordenador | 15 anos |
| ENTEMP5 | 41 a 50 | F | Aeronáutica Civil | Diretor de Recursos Humanos | 2 anos |

**Procedimento.** Foi estabelecido um primeiro contacto com os potenciais participantes (por telefone, *email* ou de forma pessoal), a indagar da disponibilidade para integrar esta investigação. Após anuência (que foi de 80,0% no caso dos ex-Militares e de 62,5% no caso das entidades empregadoras), foi enviado, por *e-mail*, o guião da entrevista semiestruturada, correspondente consentimento informado e apresentadas as garantias de anonimato e confidencialidade. Relativamente aos militares no ativo com responsabilidades na Formação Militar a taxa de resposta foi de 30,0%, com os respondentes a prescindirem do direito ao anonimato.

## 2.1 INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

Para a concretização deste trabalho de investigação foram utilizados como instrumentos de recolhas de dados, entrevistas semiestruturadas que, de acordo com Lakatos e Marconi (2010), permitem conhecer a opinião das pessoas sobre determinada temática, de uma forma mais rica, permitindo alcançar mais precisão e profundidade.

Tabela 5: Questões das entrevistas semiestruturadas

| **Entrevistados** | **Questões** |
|---|---|
| Militares no ativo com responsabilidades na Formação Militar | **P1:** Quais as competências transversais (*soft skills*) que constam do perfil de aprendizagem dos militares da especialidade X, de acordo com o respetivo programa de curso?<br>**P2:** Para além das competências transversais (*soft skills*) identificadas na pergunta anterior, considera existirem outras relevantes para uma adequada preparação dos militares da especialidade X?<br>**P3:** Em sua opinião, quais as competências transversais (*soft skills*) que constam do perfil de aprendizagem dos militares da especialidade X, de acordo com o respetivo programa de curso, mais valorizadas pelos empregadores civis? |
| ex-Militares | **P1:** Quais as principais competências transversais (*soft skills*) que adquiriu na FA?<br>**P2:** Quais as competências transversais (*soft skills*) que considera terem sido mais relevantes na transição para o mercado de trabalho civil?<br>**P3:** Quais as competências transversais (*soft skills*) que considera terem maior valor como fator de empregabilidade no mercado de trabalho civil? |
| Entidades Empregadoras | **P1:** Como é feito o recrutamento na Empresa?<br>**P2:** As competências transversais (*soft skills*) são valorizadas apenas nas situações de empate relativamente às competências técnicas (*hard skills*) no recrutamento de novos colaboradores para a Empresa?<br>**P3:** Quais as competências transversais (*soft skills*) mais valorizadas no recrutamento de novos colaboradores para a Empresa?<br>**P4:** Quais as competências transversais (*soft skills*) que considera terem maior valor atualmente como fator de empregabilidade no mercado de trabalho civil? |

## 2.2 TÉCNICA DE TRATAMENTO DE DADOS

A metodologia qualitativa da análise de conteúdo temática seguiu o procedimento proposto por Bardin (2014), organizando-se em três momentos, a pré-análise; a exploração do material; e, no fim, o tratamento e interpretação dos resultados. A análise partirá das categorias definidas pelo Modelo de Competências

Transversais Críticas da RAND (Krueger, Shanley, & Hardison, 2017), sendo essas categorias consideradas *à priori*, onde se enquadrarão as competências transversais identificadas pelos respondentes. Serão ainda identificadas outras categorias, chamadas emergentes, que resultarão de competências transversais não enquadráveis nas categorias *à priori.*

## 3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apresentam-se e discutem-se, de seguida, os resultados da análise de conteúdo desenvolvida em torno das respostas dadas às entrevistas realizadas, quer aos responsáveis da Formação Militar da FA, quer aos ex-Militares, quer ainda pelas entidades empregadoras.

### 3.1 COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS TRANSFERÍVEIS

#### 3.1.1 Ponto de vista dos militares com responsabilidades na Formação Militar

Observa-se que a maioria dos responsáveis pela Formação Militar da FA que foram entrevistados (6 militares), em resposta à **P1,** tendo por base os respetivos programas de curso, referem que a **capacidade de trabalhar em equipa** (5; 83,3%) e a **capacidade de gestão e supervisão** (4; 66,7%) são as competências transversais que mais constam do perfil de aprendizagem. Com um pouco menos de referência (3; 50%), salientam-se a **capacidade de decisão**, o **pensamento crítico**, a **capacidade de liderança**, a **capacidade de comunicação oral e escrita**, as **capacidades interpessoais** e **capacidade de aprendizagem contínua**. Interessa notar o surgimento da **capacidade em tecnologias de informação** como competência transversal referida por metade dos inquiridos (3; 50%). Logo a seguir, referidas por dois dos inquiridos (33,3%) vêm as *soft skills* como **capacidade de desenvolvimento**, **adaptabilidade**, **capacidade de planeamento**, **cultura organizacional** e **competências linguísticas**. Por fim, referidas apenas por um dos entrevistados (16,7%) estão as *soft skills* **comportamento ético**, **persistência**, **capacidade de resolução de problemas** e **competências de investigação**. Como categorias emergentes surge em primeiro lugar a **competência em tecnologias de informação** (N=3; 50%), a **cultura organizacional** e as **competências linguísticas** (N=2; 33%), e por fim a **capacidade de resolução de problemas** e as **competências de investigação** (1; 17%) (ver Tabela 6).

Tabela 6: Ponto de vista dos militares com responsabilidades na Formação Militar da FA

| OE1 | P1 | Categorias | | Responsáveis pela Formação Militar na FA (MILITAR) | | | | | | Totais | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | N | % |
| Analisar as competências transversais transferíveis, adquiridas na Formação Militar na Força Aérea. | Quais as competências transversais (*soft skills*) que constam do perfil de aprendizagem dos militares da especialidade X, de acordo com o respetivo programa de curso? | à priori | Capacidade de Trabalhar em Equipa | X | X | X | X | X | | 5 | 83 |
| | | | Capacidade de Gestão e Supervisão | | | X | X | X | X | 4 | 67 |
| | | | Capacidade de Decisão | X | | X | X | | | 3 | 50 |
| | | | Pensamento Crítico | X | X | | X | | | 3 | 50 |
| | | | Capacidade de Liderança | X | X | | | | X | 3 | 50 |
| | | | Capacidade de Comunicação Oral | X | X | X | | | | 3 | 50 |
| | | | Capacidade de Aprendizagem Contínua | X | | X | X | | | 3 | 50 |
| | | | Capacidades Interpessoais | | | X | X | X | | 3 | 50 |
| | | | Capacidade de Comunicação Escrita | X | X | X | | | | 3 | 50 |
| | | | Capacidade de Desenvolvimento | | | | X | X | | 2 | 33 |
| | | | Adaptabilidade | X | | X | | | | 2 | 33 |
| | | | Capacidade de Planeamento | X | | X | | | | 2 | 33 |
| | | | Comportamento Ético | | X | | | | | 1 | 17 |
| | | | Persistência | | | X | | | | 1 | 17 |
| | | emergentes | Competências em Tecnologias de Informação | X | X | | | | X | 3 | 50 |
| | | | Cultura Organizacional | X | | X | | | | 2 | 33 |
| | | | Competências Linguísticas | X | X | | | | | 2 | 33 |
| | | | Capacidade de Resolução de Problemas | X | | | | | | 1 | 17 |
| | | | Competências de Investigação | X | | | | | | 1 | 17 |

Perante a **questão P2**, os mesmos responsáveis pela Formação Militar da FA, dividem-se entre os que consideram não existirem outras competências transversais relevantes, para além das previstas nos programas de curso, e os que consideram dever-se incluir/reforçar das *soft skills* como a **capacidade de gestão e**

**supervisão**, a **capacidade de liderança**, a **capacidade de comunicação oral e escrita** e a **capacidade de planeamento**, consideradas como igualmente relevantes para uma adequada preparação dos militares. No entanto, na opinião de metade dos responsáveis pela Formação Militar da FA, existe a necessidade de "atualizar alguns programas de curso", com vista ao "melhoramento no ensino e uma melhor preparação dos militares, especialmente os contratados", para uma melhor transição para o mercado de trabalho civil.

### 3.1.2 Ponto de vista dos ex-Militares

Com base nos resultados apurados, observa-se que a maioria dos ex-Militares entrevistados considera, em **resposta à P1**, que **capacidade de trabalhar em equipa** (10; 83,3%) é a principal competência transversal adquirida na FA. Logo de seguida, com menor ênfase, mas ainda assim com grande relevância, salientam-se a **capacidade de liderança** e a **capacidade de planeamento** (5; 41,7%), as **capacidades interpessoais** (4; 33,3%) a **adaptabilidade**, o **comportamento ético**, a **capacidade de gestão e supervisão** e a **orientação para os resultados** (3; 25%). Foram ainda referidas as *soft skills* **capacidade de decisão**, **pensamento crítico**, **capacidade de atenção aos detalhes**, **persistência** e **capacidade de resolução de problemas** (2; 16,7%), e também **fiabilidade e confiabilidade**, **capacidade de comunicação oral e escrita**, **resiliência**, **inteligência emocional** e **iniciativa** (1; 8,3%). Como categorias emergentes surge em primeiro lugar a **orientação para os resultados** (N=3; 25%), a **capacidade de resolução de problemas** e a **atitude** (N=2; 17%), e por fim a **resiliência**, a **inteligência emocional** e a **iniciativa** (1; 8,3%) (ver Tabela 7).

Relativamente às competências transversais que os ex-Militares consideram terem sido mais relevantes na transição para o mercado de trabalho civil **(P2)**, constata-se que a maior parte dos entrevistados salientou a **capacidade de trabalhar em equipa**. Em seguida, e no mesmo patamar encontram-se o **comportamento ético**, a **resiliência** e a **atitude**. Ligeiramente abaixo foram mencionadas a **capacidade de liderança** e a **capacidade para a resolução de problemas**. Observa-se também que todos os ex-Militares da FA levaram consigo muitas *soft skills* e que estas foram "fator relevante para a empregabilidade no mercado de trabalho civil". Segundo as suas respostas "a FA cumpre e bem o papel na formação comportamental dentro da formação militar".

Tabela 7: Ponto de vista dos ex-Militares da FA

| OE1 | P1 | Categorias | | Ex-Militares da FA (EXMIL) | | | | | | | | | | | | Totais | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | N | % |
| Analisar as competências transversais transferíveis, adquiridas na Formação Militar na Força Aérea. | Quais as principais competências transversais (*soft skills*) que adquiriu na FA? | à priori | Capacidade de Trabalhar em Equipa | X | | X | | X | X | X | X | X | X | X | X | 10 | 83 |
| | | | Capacidade de Liderança | X | | | | | | X | X | X | | X | | 5 | 42 |
| | | | Capacidade de Planeamento | X | | | | X | X | X | | | | X | | 5 | 42 |
| | | | Capacidades Interpessoais | X | | X | | X | | X | | | | | | 4 | 33 |
| | | | Capacidade de Gestão e Supervisão | X | | | | | | X | X | | | | | 3 | 25 |
| | | | Adaptabilidade | | | | | | X | | | | | X | X | 3 | 25 |
| | | | Comportamento Ético | | | X | | X | | | | | X | | | 3 | 25 |
| | | | Capacidade de Decisão | | | | | X | | X | | | | | | 2 | 17 |
| | | | Pensamento Crítico | | | | | | | X | | | | | X | 2 | 17 |
| | | | Capacidade de Atenção aos Detalhes | | | | X | | | | | X | | | | 2 | 17 |
| | | | Persistência | | | X | | | | | | X | | | | 2 | 17 |
| | | | Fiabilidade e Confiabilidade | | | | X | | | | | | | | | 1 | 8,3 |
| | | | Capacidade de Comunicação Oral | | | | | | | X | | | | | | 1 | 8,3 |
| | | | Capacidade de Comunicação Escrita | | | | | | | X | | | | | | 1 | 8,3 |
| | | emergentes | Orientação para os resultados | | | | | | | X | | | | X | X | 3 | 25 |
| | | | Capacidade de Resolução de Problemas | | | | | | | X | | | X | | | 2 | 17 |
| | | | Atitude | | | | | X | X | | | | | | | 2 | 17 |
| | | | Resiliência | | | | | | | | | | X | | | 1 | 8,3 |
| | | | Inteligência emocional | | | | | | | | | | | | X | 1 | 8,3 |
| | | | Iniciativa | | | X | | | | | | | | | | 1 | 8,3 |

Tendo por base os programas de curso, os responsáveis pela Formação Militar da FA e os ex-Militares que foram entrevistados, referem que as competências transversais que mais constam do perfil de aprendizagem são as que constam da Figura 1 a seguir:

Figura 1: Interseção de pontos de vista dos ex-Militares da FA e dos responsáveis pela Formação Militar

Metade dos responsáveis pela Formação Militar da FA inquiridos consideraram não existirem outras competências transversais relevantes, para além das já incluídas nos respetivos programas de curso. No entanto, a outra metade expressou a opinião de que haveria outras competências transversais a incluir. Conclui-se que, embora os programas de curso sejam diferentes uns dos outros, o que leva a uma formação comportamental diferenciada entre os militares das diferentes especialidades, existe a necessidade da sua atualização, com vista ao aperfeiçoamento do ensino para melhor preparar os militares, especialmente os contratados, na transição para o mercado de trabalho civil.

Em resposta a uma das perguntas efetuadas aos responsáveis das áreas de formação da FA, estes consideram "o trabalho em equipa, a liderança, a tomada de decisão e a comunicação como as *soft skills* essenciais a serem tomadas em conta pelas entidades empregadoras".

Dentro do Modelo de Competências Transversais Críticas da RAND, e sob a perspetiva dos responsáveis pela Formação Militar da FA e dos ex-Militares, a primeira competência transversal transferível é, para ambos, a **capacidade de trabalhar em equipa.** Consideram ainda adquiridas outras competências transversais transferíveis, como a **capacidade de liderança, capacidade de planeamento, capacidades interpessoais, capacidade de gestão e supervisão, adaptabilidade, comportamento ético, capacidade de decisão, pensamento crítico, persistência e capacidade de comunicação oral e escrita**, embora com diferentes graus de importância. Embora a **capacidade de atenção aos detalhes** e a **fiabilidade e confiabilidade** sejam referidas pelos responsáveis pela Formação Militar da FA, os ex-Militares não as consideram adquiridas. Por outro lado, a **capacidade de aprendizagem contínua** e a **capacidade de desenvolvimento**, referidas pelos ex-Militares, não tiveram correspondência nos responsáveis pela Formação Militar da FA.

Cabe ainda salientar que, das competências transversais emergentes (e.g. fora do Modelo de Competências Transversais Críticas da RAND), referidas pelos responsáveis pela Formação Militar da FA, como a **capacidade de resolução de problemas**, **orientação para os resultados**, **atitude**, **resiliência**, **inteligência emocional** e **iniciativa**, apenas a primeira foi também referida pelos ex-Militares, os quais valorizaram ainda as **competências em tecnologias de informação**, a **cultura organizacional**, as **competências linguísticas** e as **competências de investigação**.

| OE1 | | EXMIL (P1) | Totais | | MIL (P1) | Totais | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | N | % | | N | % |
| Analisar as competências transversais transferíveis, adquiridas na Formação Militar na Força Aérea. | à priori | Capacidade de Trabalhar em Equipa | 10 | 83 | Capacidade de Trabalhar em Equipa | 5 | 83,3 |
| | | Capacidade de Liderança | 5 | 42 | Capacidade de Gestão e Supervisão | 4 | 66,7 |
| | | Capacidade de Planeamento | 5 | 42 | Capacidade de Decisão | 3 | 50 |
| | | Capacidades Interpessoais | 4 | 33 | Pensamento Crítico | 3 | 50 |
| | | Capacidade de Gestão e Supervisão | 3 | 25 | Capacidade de Liderança | 3 | 50 |
| | | Adaptabilidade | 3 | 25 | Capacidade de Comunicação Oral | 3 | 50 |
| | | Comportamento Ético | 3 | 25 | Capacidade de Aprendizagem Contínua | 3 | 50 |
| | | Capacidade de Decisão | 2 | 17 | Capacidades Interpessoais | 3 | 50 |
| | | Pensamento Crítico | 2 | 17 | Capacidade de Comunicação Escrita | 3 | 50 |
| | | Capacidade de Atenção aos Detalhes | 2 | 17 | Capacidade de Desenvolvimento | 2 | 33,3 |
| | | Persistência | 2 | 17 | Adaptabilidade | 2 | 33,3 |
| | | Fiabilidade e Confiabilidade | 1 | 8,3 | Capacidade de Planeamento | 2 | 33,3 |
| | | Capacidade de Comunicação Oral | 1 | 8,3 | Comportamento Ético | 1 | 16,7 |
| | | Capacidade de Comunicação Escrita | 1 | 8,3 | Persistência | 1 | 16,7 |
| | emergentes | Orientação para os resultados | 3 | 25 | Competências em Tecnologias de Informação | 3 | 50 |
| | | Capacidade de Resolução de Problemas | 2 | 17 | Cultura Organizacional | 2 | 33,3 |
| | | Atitude | 2 | 17 | Competências Linguísticas | 2 | 33,3 |
| | | Resiliência | 1 | 8,3 | Capacidade de Resolução de Problemas | 1 | 16,7 |
| | | Inteligência emocional | 1 | 8,3 | Competências de Investigação | 1 | 16,7 |
| | | Iniciativa | 1 | 8,3 | | | |

Figura 2: Competências transversais transferíveis adquiridas na Formação Militar da Força Aérea

## 3.2 COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS COMO FATOR DE EMPREGABILIDADE

De seguida analisam-se quais as *soft skills* desenvolvidas pelos militares na FA, e a importância das mesmas, como fator de empregabilidade, ou seja, aquelas que serão mais valorizadas pelas entidades empregadoras, aquando da transição para o mercado de trabalho civil.

### 3.2.1 Ponto de vista dos militares com responsabilidades na Formação Militar

Na sequência da **P3** colocada aos responsáveis das áreas de Formação Militar da FA, apurou-se que as *soft skills* que estes consideram que serão mais valorizadas pelas entidades empregadoras dos militares que saírem da FA são, em primeiro plano, a **capacidade de trabalhar em equipa** (N=5; 83%), a **capacidade de decisão** (N=4; 67%), a **capacidade de liderança** (N=4; 67%), e a **capacidade de comunicação oral e escrita** (N=3; 50%). Num segundo plano deverá ser a **capacidade de planeamento** (N=2; 33%). E por último, mas também importantes, deverão ser a **capacidade de gestão e supervisão**, a **adaptabilidade**, a **capacidade de aprendizagem contínua**, o **comportamento ético**, as **capacidades interpessoais** e a **persistência** (N=1; 17%). Como categorias emergentes surge em primeiro lugar a **capacidade de resolução de problemas** (N=2; 33%), seguida da **competência em tecnologias de informação**, a **cultura organizacional** e as **competências linguísticas** (N=1; 17%) (ver Tabela 8).

Tabela 8: Ponto de vista dos militares com responsabilidades na Formação Militar da FA

| OE1 | P3 | Categorias | | Responsáveis pela Formação Militar na FA (MILITAR) | | | | | | Totais | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | N | % |
| Analisar as competências transversais transferíveis, adquiridas na Formação Militar na Força Aérea. | Em sua opinião, quais as competências transversais (*soft skills*) que constam do perfil de aprendizagem dos militares da especialidade X, de acordo com o respetivo programa de curso, mais valorizadas pelos empregadores civis? | à priori | Capacidade de Trabalhar em Equipa | X | X | X | X | X | | 5 | 83 |
| | | | Capacidade de Decisão | X | | X | X | X | | 4 | 67 |
| | | | Capacidade de Liderança | | X | | X | X | X | 4 | 67 |
| | | | Capacidade de Comunicação Oral | | X | X | | | X | 3 | 50 |
| | | | Capacidade de Comunicação Escrita | | X | X | | | X | 3 | 50 |
| | | | Capacidade de Planeamento | | X | X | | | | 2 | 33 |
| | | | Capacidade de Gestão e Supervisão | | | X | | | | 1 | 17 |
| | | | Adaptabilidade | | | X | | | | 1 | 17 |
| | | | Capacidade de Aprendizagem Contínua | | | | X | | | 1 | 17 |
| | | | Comportamento Ético | | | | | X | | 1 | 17 |
| | | | Capacidades Interpessoais | | | | X | | | 1 | 17 |
| | | | Persistência | | | X | | | | 1 | 17 |
| | | emergentes | Capacidade de Resolução de Problemas | X | | | | X | | 2 | 33 |
| | | | Cultura Organizacional | | | | | X | | 1 | 17 |
| | | | Competências em Tecnologias de Informação | X | | | | | | 1 | 17 |
| | | | Competências Linguísticas | | X | | | | | 1 | 17 |

### 3.2.2 Ponto de vista dos ex-Militares

No que concerne às competências transversais consideradas pelos ex-Militares as mais relevantes na transição para o mercado de trabalho civil, isto é, aquelas que consideram ter mais valor como fator de empregabilidade **(P3)**, observa-se que metade referiu novamente a **capacidade de trabalhar em equipa** (N=6; 50%) como a primordial. Imediatamente a seguir surge o **comportamento ético** (N=3; 25%), e a **capacidade de decisão** e a **capacidade de comunicação oral e escrita** (N=2; 17%). Por fim, são indicadas a **capacidade de liderança**, a **capacidade de desenvolvimento**, a **persistência** e a **capacidade de planeamento** (N=1; 8,3%). Como categorias emergentes surge em primeiro lugar a **atitude** e a **motivação** (N=3; 25%), seguidas da **resiliência** e da **capacidade de resolução de problemas** (N=2; 17%). Por fim, a **orientação para os resultados**, a **iniciativa**, a **disciplina** e o **comprometimento** (N=1; 8%) (ver Tabela 9).

Com base nos resultados apurados, observa-se que a maior parte dos ex-Militares entrevistados considera que o "**trabalho em equipa** é a competência transversal primária que consideram ter sido uma mais-valia para o exercício da nova profissão". Um pouco abaixo é mencionada a **organização** como a segunda mais aludida, e por fim, encontram-se a **ética laboral**, a **liderança**, a **atitude** e a **capacidade para a resolução de problemas**.

Pelo referido, conclui-se que existe um forte sincronismo entre as principais *soft skills* apontadas pelos ex-Militares como as que têm maior valor de empregabilidade e as que são consideradas ser uma mais-valia para o exercício da nova profissão. Com esta conclusão, fica-se com a ideia que grande parte das *soft skills* adquiridas na FA pelos ex-Militares foram muito importantes e um benefício para a transição dos mesmos para mercado de trabalho civil.

Observa-se também que todos os ex-Militares da FA levaram consigo muitas *soft skills* e que estas foram "fator relevante para a empregabilidade no mercado de trabalho civil". Segundo as suas respostas "a FA cumpre e bem o papel na formação comportamental dentro da formação militar".

Tabela 9: Ponto de vista dos ex-Militares da FA

| OE1 | P3 | Categorias | | Ex-Militares da FA | | | | | | | | | | | | Totais | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | N | % |
| Analisar as competências transversais transferíveis, adquiridas na Formação Militar na Força Aérea. | Quais as competências transversais (*soft skills*) que considera terem maior valor como fator de empregabilidade no mercado de trabalho civil? | à priori | Capacidade de Trabalhar em Equipa | X | | X | X | X | X | | X | | | | | 6 | 50 |
| | | | Comportamento Ético | X | | X | | X | | | | | | | | 3 | 25 |
| | | | Capacidade de Decisão | | | | | X | | | X | | | | | 2 | 17 |
| | | | Capacidade de Comunicação Oral | X | | | | | | | X | | | | | 2 | 17 |
| | | | Capacidade de Comunicação Escrita | X | | | | | | | X | | | | | 2 | 17 |
| | | | Pensamento Crítico | | | | | | | | X | | | | | 1 | 8 |
| | | | Capacidade de Liderança | | | | | | | | X | | | | | 1 | 8 |
| | | | Capacidade de Desenvolvimento | | | | X | | | | | | | | | 1 | 8 |
| | | | Persistência | | | | | X | | | | | | | | 1 | 8 |
| | | | Capacidade de Planeamento | | | | | | | | X | | | | | 1 | 8 |
| | | emergentes | Atitude | X | | X | | | | | | | X | | | 3 | 25 |
| | | | Motivação | X | | | X | | | | | | X | | | 3 | 25 |
| | | | Resiliência | X | | | | | | | | | X | | | 2 | 17 |
| | | | Capacidade de Resolução de Problemas | X | | | | | | | X | | | | | 2 | 17 |
| | | | Orientação para os resultados | | | | | | | | X | | | | | 1 | 8 |
| | | | Iniciativa | | | | | X | | | | | | | | 1 | 8 |
| | | | Disciplina | | | | | | | X | | | | | | 1 | 8 |
| | | | Comprometimento | | | | | | | | X | | | | | 1 | 8 |

### 3.2.3 Ponto de vista dos empregadores

As entrevistas realizadas às entidades empregadoras começaram por tentar perceber de que forma é feito o recrutamento **(P1)** e como são valorizadas as competências transversais nesse processo **(P2)**.

No caso do setor público, o recrutamento é feito por "procedimento concursal ao abrigo da Portaria nº 83-A/2009, de 22 de janeiro, alterada e republicada pela Portaria 145-A/2011, de 6 de abril". É aplicada uma "prova de conhecimento ou avaliação curricular e entrevista profissional de seleção". No setor da aeronáutica civil, o recrutamento de pilotos é feito por "contacto direto e pessoal", enquanto que para as funções administrativas recorrem a "empresas de recrutamento". Já no setor do ensino superior universitário, o recrutamento é feito de acordo com as "necessidades pontuais e/ou estruturais de áreas cientificas, tendo em conta a área de formação, a universidade onde o(s) títulos são obtidos, a quantidade e qualidade da investigação, consequentemente pelo mérito do CV". É possível assim aferir que cada um dos setores tem o seu método de recrutamento. Todos estes empregadores valorizam, por vezes até mais, as *soft skills* em relação às *hard skills.* Cada vez mais as competências transversais têm um papel preponderante aquando do recrutamento de novos elementos para a empresa. Consideram haver "sempre a avaliação das competências técnicas (prova de conhecimento ou avaliação curricular) e a avaliação de competências transversais (entrevista profissional de seleção)" e que "as *soft skills*, como por exemplo a atitude do colaborador, são mais importantes que as competências técnicas". Acrescentam ainda que "são as *soft skills* que nos permitem perceber como a pessoa se vai relacionar e interagir com os outros dentro da empresa, por serem inatas dificilmente se modificam, enquanto que as competências técnicas podem ser ensinadas". Apenas no setor do ensino superior, a entidade empregadora afirmou que as competências transversais serviam como fator preferencial, "em particular a formação em áreas que são de aplicação transversal, como por exemplo o domínio de determinados softwares aplicativos".

A valorização das competências transversais no recrutamento **(P3)** é bastante diversificada entre as empresas dos setores analisados. A mais referida foi a **adaptabilidade** (N=3; 60%), logo seguida pela **capacidade de trabalhar em equipa** (N=2; 40%). Foram ainda identificadas diversas outras competências transversais (**capacidade de decisão**, **capacidade de liderança**, **capacidade de desenvolvimento**, **capacidade de comunicação oral e escrita**, **capacidade de lidar com o *stress***, **capacidade de aprendizagem contínua** e **capacidades interpessoais**; N=1; 20%). Para além destas, e como categorias emergentes, foram ainda identificadas a **motivação**, **proatividade**, **iniciativa**, **orientação para o serviço público**, **disciplina**, **capacidade académica PBL**, **utilização de TIC no ensino**, **competências linguísticas**, **atitude**, **capacidade de resolução de problemas**, **resiliência** e **orientação para os resultados** (N=1; 20%) (ver Tabela 10).

Esta diversidade resulta, provavelmente dos diferentes setores a que pertencem as empresas inquiridas.

Tabela 10: Valorização das competências transversais pelas entidades empregadoras

| OE1 | P3 | Categorias | | Entidades Empregadoras (ENTEMP) | | | | | Totais | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N | % |
| Analisar as competências transversais transferíveis, adquiridas na Formação Militar na Força Aérea. | Quais as competências transversais (*soft skills*) mais valorizadas no recrutamento de novos colaboradores para a Empresa? | à priori | Adaptabilidade | | X | X | | X | 3 | 60 |
| | | | Capacidade de Trabalhar em Equipa | | | X | | X | 2 | 40 |
| | | | Capacidade de Decisão | | | | | X | 1 | 20 |
| | | | Capacidade de Liderança | | | | | X | 1 | 20 |
| | | | Capacidade de Desenvolvimento | | X | | | | 1 | 20 |
| | | | Capacidade de Comunicação Oral | | | | | X | 1 | 20 |
| | | | Capacidade de lidar com o *Stress* | | | | | X | 1 | 20 |
| | | | Capacidade de Aprendizagem Contínua | | X | | | | 1 | 20 |
| | | | Capacidades Interpessoais | | X | | | | 1 | 20 |
| | | | Capacidade de Comunicação Escrita | | | | | X | 1 | 20 |
| | | emergentes | Motivação | | X | | | | 1 | 20 |
| | | | Proatividade | | X | | | | 1 | 20 |
| | | | Iniciativa | | X | | | | 1 | 20 |
| | | | Orientação para o Serviço Público | | X | | | | 1 | 20 |
| | | | Disciplina | | | X | | | 1 | 20 |
| | | | Capacidade académica PBL | | | | X | | 1 | 20 |
| | | | Utilização TIC no ensino | | | | X | | 1 | 20 |
| | | | Competências linguísticas | | | | X | | 1 | 20 |
| | | | Atitude | X | | | | | 1 | 20 |
| | | | Capacidade de resolução de problemas | | | | | X | 1 | 20 |
| | | | Resiliência | | | | | X | 1 | 20 |
| | | | Orientação para os resultados | | | | | X | 1 | 20 |

Relativamente à valorização das competências transversais como fator de empregabilidade **(P4)** as respostas diferem das anteriores, uma vez que se trata de uma perceção global do mercado de trabalho.

A mais referida continua a ser a adaptabilidade (N=2; 40%), logo seguida pela **capacidade de trabalhar em equipa**, **capacidade de liderança**, **capacidade de comunicação oral e escrita**, **capacidade de lidar com o *stress***, **capacidade de aprendizagem contínua** e **capacidades interpessoais**; N=1; 20%). Para além destas, e como categorias emergentes, foi ainda identificada a **motivação** (N=2; 40%), **proatividade**, **utilização de TIC no ensino**, **competências linguísticas**, **atitude**, **resiliência** e **orientação para os resultados** (N=1; 20%) (ver Tabela 11).

Tabela 11: Valorização das competências transversais pelas entidades empregadoras como fator de empregabilidade

| OE1 | P4 | Categorias | | Entidades Empregadoras (ENTEMP) | | | | | Totais | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N | % |
| Analisar as competências transversais transferíveis, adquiridas na Formação Militar na Força Aérea. | Quais as competências transversais (soft skills) que considera terem maior valor atualmente como fator de empregabilidade no mercado de trabalho civil? | à priori | Adaptabilidade | | X | | | X | 2 | 40 |
| | | | Capacidade de Comunicação Oral | | X | | | X | 2 | 40 |
| | | | Capacidade de Comunicação Escrita | | X | | | X | 2 | 40 |
| | | | Capacidade de Trabalhar em Equipa | | | | | X | 1 | 20 |
| | | | Capacidade de Liderança | | | | | X | 1 | 20 |
| | | | Capacidade de lidar com o *Stress* | | | | | X | 1 | 20 |
| | | | Capacidade de Aprendizagem Contínua | | | | X | | 1 | 20 |
| | | | Capacidades Interpessoais | X | | | | | 2 | 40 |
| | | emergentes | Motivação | X | | | X | | 2 | 40 |
| | | | Proatividade | X | | | | | 1 | 20 |
| | | | Utilização TIC no ensino | | | X | | | 1 | 20 |
| | | | Competências linguísticas | | | X | | | 1 | 20 |
| | | | Atitude | | | | X | | 1 | 20 |
| | | | Resiliência | | | | X | | 1 | 20 |
| | | | Orientação para os resultados | | | | | X | 1 | 20 |

Uma das primeiras conclusões que se pode tirar é que todos estes empregadores valorizam, cada vez mais as *soft skills* em relação às *hard skills*, tendo um papel preponderante aquando do recrutamento de novos elementos para as empresas. Por outro lado, as competências transversais valorizadas no recrutamento **(P3)** são bastante diversificadas entre as empresas dos setores analisados.

Numa perspetiva de analisar a empregabilidade em termos das competências transversais adquiridas na FA, compara-se na Figura 4, a seguir, as respostas dadas pelos responsáveis pela Formação Militar da FA, pelos ex-Militares que foram entrevistados, e pelos representantes das empresas contactadas.

Com base nos resultados apurados, observa-se que o saber trabalhar em equipa é apontado pelos ex-Militares como uma mais-valia para o exercício da nova profissão e também aquela que tem maior valor como fator de empregabilidade. Pelo referido, pode afirmar-se que muitas das *soft skills* adquiridas na FA pelos ex-Militares foram muito importantes e um benefício na transição para o mercado de trabalho.

Além do já concluído, é possível aferir que existem pontos de vista díspares entre as entidades empregadoras por um lado e a FA juntamente com os ex-Militares por outro. Atualmente existe por parte das entidades empregadoras uma visão ligeiramente diferente em relação às *soft skills* pretendidas como maior valor para o recrutamento.

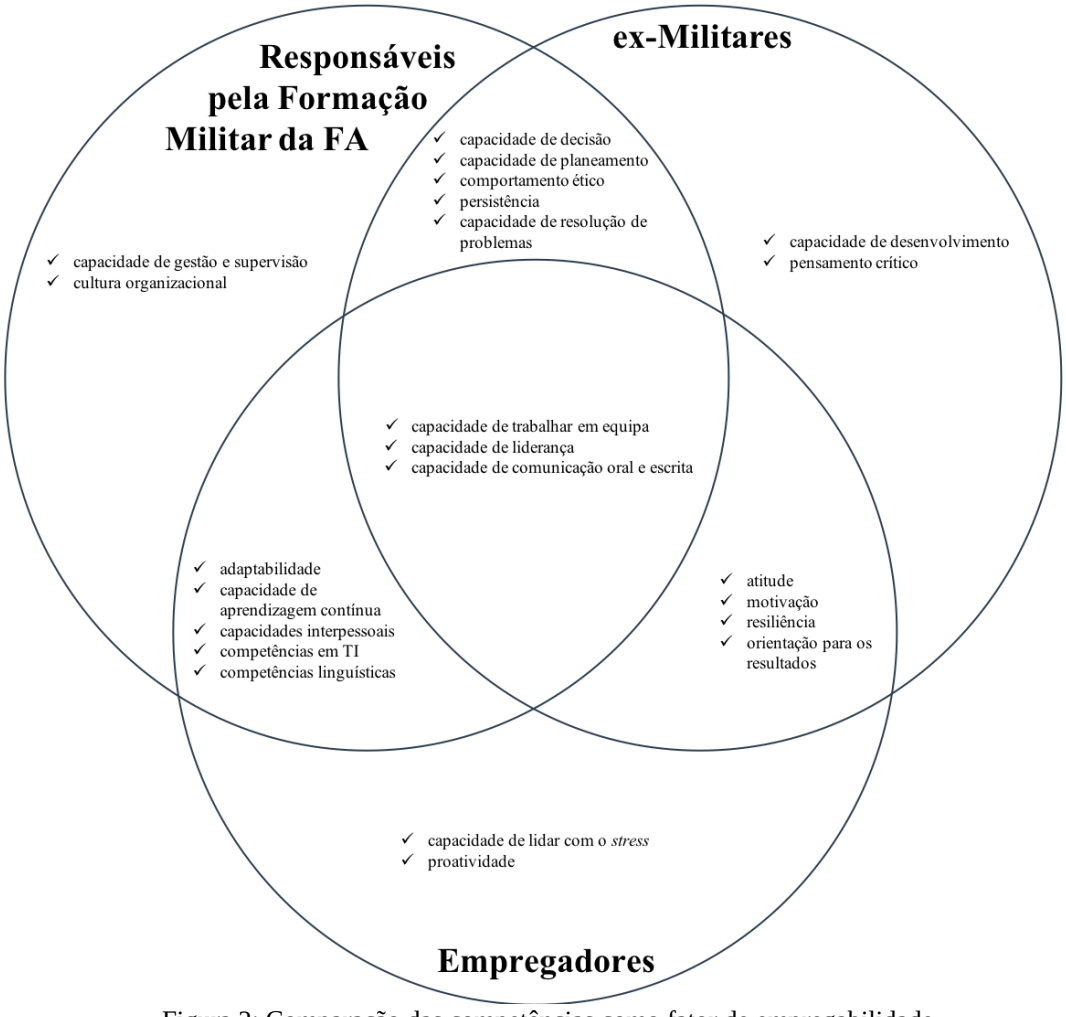


Figura 2: Comparação das competências como fator de empregabilidade

Desta forma, foi possível verificar o seguinte (Figura 3):

- Sete das oito competências transversais *à priori* identificadas pelas entidades empregadoras, são também identificadas pelos militares responsáveis pela Formação Militar da FA e pelos ex-Militares: **adaptabilidade**, **capacidade de comunicação oral e escrita**, **capacidades interpessoais**, **capacidade de trabalhar em equipa**, **capacidade de liderança** e **capacidade de aprendizagem contínua**;

- Todas as competências transversais emergentes consideradas fatores de empregabilidade pelas entidades empregadoras tiveram correspondência nos militares responsáveis pela Formação Militar da FA e nos ex-Militares;

- A **capacidade de lidar com o stress** (*à priori*) foi identificada como fator de empregabilidade apenas pelas entidades empregadoras;

- O **comportamento ético**, a **capacidade de decisão**, a **persistência,** a **capacidade de planeamento** (*à priori*), foram identificadas como fator de empregabilidade pelos militares responsáveis pela Formação Militar da FA e pelos ex-Militares, mas não tiveram correspondência nas entidades empregadoras;

- O **pensamento crítico** (*à priori*), a **disciplina** e o **comprometimento** (emergentes) foram apenas identificadas como fator de empregabilidade pelos militares responsáveis pela Formação Militar da FA;

- A **capacidade de gestão e supervisão** (*à priori*), e a **inteligência emocional** (emergentes) foram apenas identificadas como fator de empregabilidade pelos ex-Militares;

Figura 3: Competências transversais transferíveis adquiridas na Formação Militar da Força Aérea

| OE2 | PD2 | Entidades Empregadoras (ENTEMP) | | Totais | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | N | % |
| Analisar as competências transversais mais valorizadas como fator de empregabilidade. | Quais as competências transversais mais valorizadas como fator de empregabilidade? | à priori | Adaptabilidade | 2 | 40 |
| | | | Capacidade de Comunicação Oral | 2 | 40 |
| | | | Capacidade de Comunicação Escrita | 2 | 40 |
| | | | Capacidades Interpessoais | 2 | 40 |
| | | | Capacidade de Trabalhar em Equipa | 1 | 20 |
| | | | Capacidade de Liderança | 1 | 20 |
| | | | Capacidade de lidar com o *Stress* | 1 | 20 |
| | | | Capacidade de Aprendizagem Contínua | 1 | 20 |
| | | emergentes | Motivação | 2 | 40 |
| | | | Cultura Organizacional | 2 | 33 |
| | | | Competências Linguísticas | 2 | 33 |
| | | | Proatividade | 1 | 20 |
| | | | Utilização TIC no ensino | 1 | 20 |
| | | | Competências linguísticas | 1 | 20 |
| | | | Atitude | 1 | 20 |
| | | | Resiliência | 1 | 20 |
| | | | Orientação para os resultados | 1 | 20 |
| | | | Capacidade de Resolução de Problemas | 1 | 17 |
| | | | Competências de Investigação | 1 | 17 |

| MIL (P1) | | Totais | |
|---|---|---|---|
| | | N | % |
| à priori | Capacidade de Trabalhar em Equipa | 6 | 50 |
| | Comportamento Ético | 3 | 25 |
| | Capacidade de Decisão | 2 | 17 |
| | Capacidade de Comunicação Oral | 2 | 17 |
| | Capacidade de Comunicação Escrita | 2 | 17 |
| | Pensamento Crítico | 1 | 8 |
| | Capacidade de Liderança | 1 | 8 |
| | Capacidade de Desenvolvimento | 1 | 8 |
| | Persistência | 1 | 8 |
| | Capacidade de Planeamento | 1 | 8 |
| emergentes | Atitude | 3 | 25 |
| | Motivação | 3 | 25 |
| | Resiliência | 2 | 17 |
| | Capacidade de Resolução de Problemas | 2 | 17 |
| | Competências de Investigação | 1 | 17 |
| | Orientação para os resultados | 1 | 8 |
| | Iniciativa | 1 | 8 |
| | Disciplina | 1 | 8 |
| | Comprometimento | 1 | 8 |

| EXMIL (P1) | | Totais | |
|---|---|---|---|
| | | N | % |
| à priori | Capacidade de Trabalhar em Equipa | 5 | 83 |
| | Capacidade de Decisão | 4 | 67 |
| | Capacidade de Liderança | 4 | 67 |
| | Capacidade de Comunicação Oral | 3 | 50 |
| | Capacidade de Comunicação Escrita | 3 | 50 |
| | Capacidade de Planeamento | 2 | 33 |
| | Capacidade de Gestão e Supervisão | 1 | 17 |
| | Adaptabilidade | 1 | 17 |
| | Capacidade de Aprendizagem Contínua | 1 | 17 |
| | Comportamento Ético | 1 | 17 |
| | Capacidades Interpessoais | 1 | 17 |
| | Persistência | 1 | 17 |
| emergentes | Capacidade de Resolução de Problemas | 2 | 33 |
| | Cultura Organizacional | 1 | 17 |
| | Competências em Tecnologias de Informação | 1 | 17 |
| | Competências Linguísticas | 1 | 17 |
| | Atitude | 2 | 17 |
| | Resiliência | 1 | 8 |
| | Inteligência emocional | 1 | 8 |
| | Iniciativa | 1 | 8 |

## 3.3 A EMPREGABILIDADE DOS MILITARES DA FORÇA AÉREA

Tendo por suporte o referido anteriormente, pode afirmar-se que a FA, ao nível das competências transversais, possui uma formação capaz de prover aos seus militares capacidades para que estes possam atingir com sucesso um emprego no mundo civil. Soft skills como o **saber trabalhar em equipa**, a

**iniciativa**, **ter responsabilidade** e **motivação** são ainda a base das procuras de grande parte das entidades empregadoras. Apesar disto, sabe-se que o mercado de trabalho é dinâmico e que sofre constantes mudanças, pelo que, será necessário fazer atualizações aos padrões de formação na FA para acompanhar o mundo civil.

Assim, a FA através da sua formação militar é capaz de dotar os militares com as competências transversais adequadas para atuarem como fatores muito importantes de empregabilidade na transição para o mercado de trabalho civil. A FA é capaz de transferir aos seus militares capacidades e competências através de uma formação base e de uma formação contínua que é transmitida através dos valores que fazem parte da sua cultura organizacional. Deste modo, as diferenças de pontos de vista entre a FA com os dos ex-Militares por um lado e das entidades empregadoras por outro, poderá significar que a FA e tendo em conta as contantes mudanças e intenções superiores, tenha de ponderar renovar os seus programas de formação tendo em vista um eventual melhoramento do seu ensino, para obter uma melhor e mais adequada transferibilidade da formação.

## 4. CONCLUSÕES

As diferenças de pontos de vista entre os Militares responsáveis pela Formação na FA e os ex-Militares por um lado e as entidades empregadoras por outro, poderá significar que a FA, tendo em conta as contantes mudanças e intenções superiores, tenha de ponderar renovar os seus programas de formação atendendo a um eventual melhoramento do ensino, para obter uma melhor e mais adequada transferibilidade da formação.

Neste seguimento, resultam como principais **contributos para o conhecimento** decorrentes da presente investigação exploratória:

- Todos os ex-Militares entrevistados para esta investigação, com a ajuda das *soft skills* aprendidas durante o período em que estavam ligados à FA estão empregados e que as mesmas foram e são fator muito importante nas suas atuais carreiras profissionais;

- As *soft skills* como a adaptabilidade, a capacidade de trabalhar em equipa, capacidades interpessoais, a capacidade de liderança, a capacidade de comunicação oral e escrita e a capacidade de aprendizagem contínua, continuam a ser importantes e procuradas pelas entidades empregadoras no ato do recrutamento;

- Devido ao dinamismo do mercado de trabalho, que sofre contínuas mudanças, as entidades empregadoras neste momento procuram que os seus futuros empregados tenham, para além de outras, *soft skills* como o domínio das línguas, o domínio de *softwares* aplicativos, o domínio de *softwares* de estudos qualitativos e quantitativos, orientação para o serviço público e a melhoria contínua;

- A FA com base nas necessidades do mercado de trabalho civil e de acordo com diretivas superiores, deverá implementar algumas alterações nas áreas de formação/ensino para garantir a sustentabilidade do processo de profissionalização, de modo a que sejam proporcionados, pelo menos aos contratados, percursos formativos completos.

Esta investigação exploratória apresenta duas **limitações** que importa ter em consideração. A primeira prende-se com a dificuldade em conseguir obter um maior número de respostas junto das entidades empregadoras. A segunda adveio da impossibilidade de generalizar as conclusões retiradas dos dados recolhidos da FA aos restantes ramos das FFAA.

## REFERÊNCIAS


Almeida, J. A. (2007). *Empregabilidade, contextos de trabalho e funcionamento do mercado de trabalho em Portugal*. Escola Superior de Ciências Empresariais. Instituto Politécnico de Setúbal. *Revista de Ciências da Educação*.

Andrade-Borges, J. E., & Brandão, H. P. (2011). *Psicologia Reflexão e Crítica: Desenvolvimento e validação de uma escala de estratégias de aprendizagem no trabalho*. Porto Alegre. SpringerOpen.

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes.*

Bardin, L. (2014). *Análise de Conteúdo* (7.ª edição). Lisboa: Edições 70.

Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of Training: a review and directions for future research. *Personnel Psychology*. 41.

Cacela, A. R. A. S. (2012). *Transferência da formação: O Papel Moderador da Cultura Organizacional*. Lisboa: Escola de Ciências Sociais e Humanas. Instituto Universitário de Lisboa.
Carlos, E. C. M., & Nogueira, F. A. C. (2014). *Empregabilidade após os 40 anos*. Faculdade de Pindamonhangaba.
Carvalho, A., Ferreira, D., Vaz, J., & Viana, I. C. (2017). Formação, trabalho e competências transversais – a importância da formação profissional. *Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación*. Instituto de Educação. Universidade do Minho.
Cedefop. (2014). *Terminology of European education and training policy: a selection of 130 terms*. Luxemburgo: Publications Office
Chiavenato, I. (2005). *Carreira: Você é aquilo que faz*. São Paulo: Saraiva.
Clay, C. B. (2017). *The Transferability of Soft Skills of Women Veterans To Corporate America.* Southern Illinois University Carbondale. Obtido de http://opensiuc.lib.siu.edu/dissertations/1346
Conceito.de. (2019). Retirado de https://conceito.de/
Cardim, J. E. (2005). *Formação profissional: Problemas e políticas.* Lisboa: ISCSP-UTL.
Beleche,T., Bradley, M. A., Curtis, N. H., Duckworth, E. J., Yoon, C., Pint, E. M., Piquado, T., Shanley, M. G., Welch, J., Wenger, J. B., & Werber, L. (2017). *Helping Soldiers Leverage Army Knowledge, Skills, and Abilities in Civilian Jobs*. Santa Monica, California: RAND Corporation.
Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro. (2018). *Aprova o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Diferentes Regimes de Contrato e no Regime de Voluntariado.* Diário da República n.º 196/2018, Série I de 2018-10-11, 4936 - 4945. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio. (2015). *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República n.º 104/2015, Série I de 2015-05-29, 3198 - 3253. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa. (2019). Obtido em março de 2019, de Ciências ULisboa: https://ciencias.ulisboa.pt/pt/compet%C3%AAncias-transversais.
Faria, J. P. (2018) *As competências transversais no processo de recrutamento e seleção de recursos humanos: um estudo em empresas*. Minho: Instituto de Educação, Universidade do Minho.
Ferretti, C. (1997) *Formação profissional e reforma do ensino técnico no Brasil: anos 90*. Campinas: Educação & Sociedade.
Holland, T., & Groves, L. (2011) *The transferability of vocational education and learning From the military context to the civilian context*. Sydney: Faculty of Arts and Social Science, University of Technology Sydney.
Holton, E. F., & Baldwin, T. T. (2003). *Improving Learning Transfer in Organizations* (1st Edition). São Francisco: Jossey-Bass.
Janowitz, M. (1967). *O soldado profissional: estudo social e político.* Rio de Janeiro: Edições GRD.
Lakatos, M. E., & Marconi, M. de A. (2010). *Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa (*7 Edição). São Paulo: Atlas.
Lei n.º 90/2015, de 29 de maio. (2015). *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República n.º 104/2015, Série I de 2015-05-29, 3198 - 3253. Lisboa. Assembleia da República.
Lei n.º 76/2018, de 11 outubro. (2018). *Aprova o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Diferentes Regimes de Contrato e no Regime de Voluntariado*. Diário da República n.º 196/2018, Série I de 2018-10-11, 4936 - 4945. Lisboa. Assembleia da República.
Lei n.º 70/2018, de 31 de dezembro. (2018). *Grandes Opções do Plano para 2019*. Diário da República n.º 251/2018, Série I de 2018-12-31, 5986-6039. Lisboa: Assembleia da República.
Loureiro, N. A. R. S., & Santos, L. A. B. dos. (2018). Avaliação da Eficácia da Formação em Contexto Militar: Modelos, Processos e Procedimentos. *Cadernos do IUM*, 31. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
Manas, A. C., & Oliveira, J. F. (2004). *Tecnologia, Trabalho e desemprego: Um Conflito Social.* São Paulo: Érica.
Marques, J. (2009). *Efeitos da Formação Profissional em Contexto de Trabalho.* Lisboa: ISCTE.
Minarelli, J. A. (2010). *Empregabilidade: Como entrar, permanecer e progredir no mercado de trabalho*. São Paulo: Editora Gente.
NEP/INV - 001 (O). (2018). *Trabalhos de Investigação*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
NEP/INV - 003 (O). (2018). *Estrutura e Regras de Citação e Referenciação de Trabalhos Escritos a Realizar no IUM*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
OECD (2001). *Education Policy Analysis 2001*. OECD. https://doi.org/10.1787/epa-2001-en
Pires, A. L. de O. (1995). *Desenvolvimento Pessoal e Profissional: Um estudo dos Contextos e Processos de Formação das novas Competências Profissionais.* Lisboa: Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa.
Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro.(2009). *Regulamenta a Tramitação do Procedimento Concursal*. Lisboa: Ministério Público.
Portaria 145-A/2011, de 6 de abril. (2011). *Regulamenta a Tramitação do Procedimento Concursal* (versão alterada e republicada). Lisboa: Ministério Público.
Quintas, M. de O. R. (2016). *Conceito Transversal de Competência como Elemento Estruturante da Organização.* Sintra: Academia da Força Aérea.
Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais.* Lisboa: Gradiva.
Salas, E., & Grossman, R. (2011). The Transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*.
Sampaio, R. M. C. C. de. (2009). *Formação militar vs formação civil. Qualidade, certificação e emprego. Contribuição para o recrutamento e retenção nas fileiras.* Lisboa: Instituto Universitário Militar.
Santos, L. A. B. (2013). *Formação em Contexto Militar*. Lisboa: Revista Militar.

Santos, L., & Lima, J. (2016). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação.* Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*.
Velada, A. R. R. (2007). *Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Factores que Afectam aTransferência da Formação para o Local de Trabalho*. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.
Tomasi, A. (2004). *Qualificação ou Competência?* In A. Tomasi. *Da Qualificação à Competência - pensando o séc. XXI*. São Paulo: Papirus
Viana, R. (2015). *A importância do trabalho multidisciplinar e dos soft skills nos dias de hoje.* Obtido em março de 2019, de Arquivos De CiêNcias Da SaúDe: http://www.cienciasdasaude.famerp.br/index.php/racs/article/view/178
Vieira, B. (2002). *Liderança Militar.* Lisboa: Academia Militar.

# ANÁLISE CRÍTICA SOBRE AS PRINCIPAIS DIMENSÕES DO MODELO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR CONTRATADO. O CASO DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS

Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos, labs0892@gmail.com, Instituto Universitário Militar (IUM), Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM (CIDIUM), COMEGI, Universidade Lusíada

Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho, manuela.sarmento2@gmail.com, Universidade Lusíada de Lisboa, Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM (CIDIUM), COMEGI, Universidade Lusíada

**RESUMO:** Este artigo visa efetuar uma análise crítica às principais dimensões do modelo de prestação do serviço militar contratado nas Forças Armadas Portuguesas e ao regime de incentivos. A metodologia baseia-se na seleção de três critérios – relação entre o modelo e o ambiente, estruturação do modelo e estratégia de operacionalização. Para tornar a análise mais realista cruzaram-se os critérios com três perspetivas de análise – "macro" (variáveis ambientais), "meso" (variáveis internas) e "micro" (variáveis individuais). A análise crítica ao modelo da prestação do serviço militar contratado revela uma "relação com o meio ambiente" muito permeável à influência externa, em termos políticos, demográficos e socioculturais. Verificam-se elevados níveis de complexidade, formalização, hierarquização e detalhe na "estruturação do modelo", o que acarreta consequências na "estratégia de operacionalização", tornando a gestão demasiado centralizada, inflexível, pouco permeável à iniciativa individual e incapaz de se adaptar rapidamente às mudanças, em particular às do mercado de trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE:** Modelo contratual, Regime de contrato, Regime de incentivos, Serviço militar.

**ABSTRACT:** This article aims to critically analyse the main dimensions of the model of military service contracted in the Portuguese Armed Forces and the incentive regime. The methodology is based on the selection of three criteria - relationship between model and environment, model structuring and operation strategy. To make the analysis more realistic, we cross the criteria with three perspectives - "macro" (environmental variables), "meso" (internal variables) and "micro" (individual variables). A critical analysis of the model of military contracted service reveals a "relationship with the environment", very permeable to external influence, in political, demographic and sociocultural terms. There are high levels of complexity, formalization, hierarchy and detail in the "model structuring", which has consequences on the "operationalization strategy", i.e. making the management too centralized, inflexible, not permeable to individual initiative and unable to adapt quickly to changes, particularly those in the labour market.

**KEYWORDS**: Contractual model, Incentive regime, Contract regime, Military service.

## 1. INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta o essencial de uma análise crítica teórica ao atual modelo de prestação do serviço militar contratado (regime de contrato) nas Forças Armadas (FFAA) portuguesas, assim como do sistema de incentivos definido pelo Ministério da Defesa e que lhe serve de suporte legal.

No estudo, resumido neste texto, assume-se uma prévia revisão normativa (em relação aos principais diplomas legais que enformam a prestação do serviço militar em regime de contrato) e teórica (em relação aos conceitos estruturantes, teorias e modelos), que foi associada ao objeto de estudo, o qual se centra no atual modelo de prestação do serviço militar contratado nas FFAA portuguesas, e em três das suas principais dimensões – recrutar, reter e reinserir –, como adiante se explicita. O objeto de estudo da investigação é

tratado numa dupla perspetiva: normativa, em relação à estruturação do modelo; e gestionária, em relação à sua operacionalização através de práticas concretas de gestão.

Porque a prestação de serviço militar nas FFAA portuguesas em regime de contrato (RC) tem subjacente a existência de um modelo, começa por definir-se o conceito para efeitos deste estudo, enquanto instrumento de indagação científica, que se pretende que represente o mais possível a realidade, sendo exatamente essa representação objeto de análise crítica. Para concretizar esta análise foram previamente selecionados três critérios específicos – (i) relação que se estabelece entre o modelo e o ambiente; (ii) estruturação do modelo; e (iii) estratégia de operacionalização do modelo –, obtidos e adaptados a partir dos estudos de Souza (2006), a que se fez corresponder, para cada critério, vários parâmetros que são aqui igualmente ser examinados.

Os três critérios referidos foram cruzados com três perspetivas de análise – "macro" (representada por variáveis ambientais, exógenas ou contextuais), "meso" (representada por variáveis internas ou endógenas) e "micro" (relativa à perspetiva individual). Os parâmetros selecionados que resultam deste cruzamento, que passam a ser designados genericamente por "variáveis", são depois fundamentados e avaliados *per si*, assumindo-se para o efeito uma análise evolutiva e inter-relacional de que resultam influências múltiplas entre as diferentes tipologias de variáveis. Para tornar a análise ainda mais clara convencionou-se, embora de forma algo artificial, separar as variáveis endógenas (internas) em duas tipologias: "organizacionais" (relativas ao contexto militar em geral) e "do modelo" (mais específicas da prestação do serviço militar contratado).

Na parte final do artigo apresenta-se uma análise mais fina do modelo de prestação de serviço militar em regime de contrato e do sistema de incentivos que o suporta, a partir de uma integração das construções teóricas analisadas na secção anterior e mais focada no objeto de estudo, de onde se destacam, de forma gráfica e descritiva, algumas das principais tipologias de variáveis internas (organizacionais e relativas ao modelo), agrupadas em três *clusters* – recrutar, reter e reinserir –, bem como das variáveis ambientais que lhe estão mais diretamente associadas.

Desta análise integrada resulta uma perceção sobre a influência dinâmica das variáveis ambientais sobre as variáveis organizacionais e sobre o modelo, com os constrangimentos daí decorrentes ao nível da prestação de serviço militar contratado, quer do ponto de vista da sua estruturação normativa, quer da sua operacionalização a partir de práticas de gestão concretas. A perspetiva relativa à dimensão individual, aqui sumariamente considerada, é diferida para uma análise de pormenor posterior.

## 2. OS MODELOS ENQUANTO INSTRUMENTO DE INDAGAÇÃO CIENTÍFICA

A análise crítica do modelo de prestação de serviço militar nas FFAA portuguesas em regime de contrato tem subjacente a existência de um modelo, sendo importante começar por esclarecer sobre o significado deste conceito.

Para efeitos deste estudo, o conceito de modelo pode ser definido como uma estrutura teórica, enquanto simplificação e simulação da realidade que pretende representar, geralmente mais complexa, sendo constituído por um conjunto de variáveis e as correspondentes relações, quantitativas e/ou qualitativas (Wash, 2008). Os modelos são, assim, sistemas abstratos representativos de um sistema ou fenómeno da realidade, baseados na teoria e na investigação e estruturados a partir do conhecimento científico existente, onde há conjuntos de variáveis e de relações (Vaz, 1998, p. 130). Um modelo pode ter diferentes variáveis associadas, quer endógenas, quer exógenas, podendo ser alteradas para criar respostas diversas (Matsuyama, 2008). São as variáveis exógenas e os respetivos indicadores que caraterizam a relação que se estabelece entre o modelo e o ambiente, tornando-o mais ou menos permeável ao exterior (Vaz, 2015).

Os modelos, enquanto "instrumento de indagação científica", na expressão de Vaz (1998, p. 130), podem ser considerados representações paradigmáticas da realidade, no fundo, um "paradigma interpretativo" dessa realidade. Neste sentido, antes de proceder-se a uma avaliação crítica do modelo de prestação do serviço militar em regime de contrato, é importante refletir-se sobre o conceito de "paradigma interpretativo" na perspetiva deste estudo.

Assume-se, no âmbito desta investigação, como definição para o conceito de "paradigma" a utilização sugerida por Kuhn (1983, p. 238) e retomada posteriormente por Lessard-Hérbert, Goyette, & Boutin (2005, p. 18), a qual é baseada em duas componentes: um "[…] conjunto de crenças, de valores reconhecidos e de

técnicas que são comuns aos membros de um dado grupo" e, de uma forma complementar, "[…] soluções concretas…" que são "[…] utilizadas como modelos ou exemplos que podem substituir as regras explícitas". Uma outra conceção, complementar, pode ser apresentada como a posição filosófica que é assumida pelo investigador e que orienta a sua atuação, correspondendo a um tipo de "rede" mental que contém as premissas epistemológicas, ontológicas e metodológicas do investigador (Creswell, 2013, p. 299).

Enquanto "instrumentos de indagação científica", os modelos pretendem dar a conhecer a estrutura, o funcionamento e a evolução de um sistema ou fenómeno real, sendo que o modelo será sempre uma representação da realidade e nunca a própria realidade. Assim, sendo impossível construir um modelo que integre todos os atributos, caraterísticas ou propriedades de um determinado sistema real, a sua maior ou menor validade decorre da capacidade que ele apresenta para interpretar a realidade. Por isso, no âmbito deste estudo, é ainda importante rever outros conceitos que se prendem com os modelos e com a sua finalidade, designadamente, o conceito de "utopia isomórfica" e a questão da "verdade científica".

Ao abordar a importância dos modelos na investigação em gestão, Landeiro de Vaz associa o conceito de "utopia isomórfica" à relação que se estabelece entre modelo, por um lado, e fenómeno, sistema representado ou realidade, por outro. Assumindo-se a impossibilidade de os modelos caraterizarem fielmente a realidade que pretendem representar, o que corresponde a dizer que haverá sempre atributos, propriedades e caraterísticas que farão parte da realidade e que não estarão representados no modelo e vice-versa, "[…] todos os modelos e os seus correspondentes sistemas são homomorfos" (Vaz, 1998, p. 131). Por esta ordem de ideias, não poderão existir "modelos completos" [1], nem, por outro lado, "modelos perfeitos"[2] (Vaz, 1998).

Não obstante a referida utopia isomórfica, é importante que, através da investigação, se insista numa aproximação entre os modelos e os fenómenos ou sistemas que se procuram representar. Há, no entanto, a consciência de que em pesquisa qualitativa, sobre contextos de elevada complexidade e de mudança contínua como é o contexto social e organizacional, esta aspiração esteja ainda mais dificultada. Admite-se que seja um pouco isto que acontece quando se analisam modelos relativos ao contexto militar.

O conceito de utopia isomórfica remete-nos diretamente para outro conceito, o da "verdade científica", a qual se prende com o posicionamento inicial e a atitude do investigador ao longo de todo o processo de pesquisa. Para além da questão do conhecimento, que é sempre aproximado, falível, e, por isso mesmo, suscetível de contínuas correções", remetendo para um "saber provisoriamente consolidado" e não para a "ilusória obtenção de verdades definitivas" (Almeida, 2007, p. 14), deve haver, da parte do investigador, uma atitude de algum "distanciamento" ou de uma certa "vigilância crítica", sobre convicções e experiências próprias, em relação ao objeto de estudo e à questão da procura da verdade. Quivy e Campenhoudt (2003) consideram que ao estudo dos fenómenos sociais deve presidir uma "[…] preocupação de autenticidade, de compreensão e de rigor metodológico" (p. 20), de que decorre a "procura sincera da verdade", aquela verdade "[…] que se repõe sempre em questão e que se aprofunda incessantemente" no sentido da compreensão da realidade (p. 24).

## 3. DEFINIÇÃO DE CRITÉRIOS PARA A ANÁLISE CRÍTICA DO MODELO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR CONTRATADO

Decorrente da fase exploratória da investigação que deu origem a este estudo (leituras preliminares e entrevistas exploratórias) e da subsequente revisão empírica de estudos e relatórios, foi possível perceber que o processo de implementação e consolidação do modelo de prestação do serviço militar em regime de contrato nas FFAA portuguesas conta com vários problemas, designadamente da própria sustentação, com expressão direta nas crescentes dificuldades de obtenção de novos elementos e da sua retenção nas fileiras. Estas dificuldades parecem estar, por um lado, associadas à influência de variáveis exógenas (do contexto externo) às FFAA e também a variáveis endógenas (internas), designadamente as que se prendem com algumas práticas de gestão organizacionais e com os instrumentos utilizados. Por outro lado, a estruturação do modelo e a inserção orgânica das respetivas corresponsabilidades constitui, em contexto militar, um sistema de fluxos e relações de elevada complexidade, de matriz marcadamente hierarquizada e com naturais reflexos na correspondente operacionalização, designadamente ao nível da gestão da flexibilidade e da

[1] Quando todas as propriedades do sistema pertencem ao modelo (representação completa do real) (Vaz, 1998).

[2] Quando qualquer propriedade do modelo também é do sistema que representa (Vaz, 1998).

inovação e, por consequência, na tão necessária mudança e/ou adaptação que por vezes deve ocorrer ao nível das práticas organizacionais.

Para se proceder à avaliação e análise crítica teórica do atual modelo de prestação do serviço militar em regime de contrato nas FFAA portuguesas, foram selecionados e adaptados da literatura três de quatro critérios propostos por Souza (2006) para a avaliação da gestão pública, embora haja a consciência de que existem especificidades das FFAA que possam ter que ser analisadas a partir de outros referenciais. Estes critérios, os quais constituem, segundo o autor, "dimensões organizacionais consideradas importantes pela literatura", resultam de uma investigação por ele conduzida com o objetivo de construir um instrumento de gestão pública, socorrendo-se, para o efeito, de uma revisão teórica e de uma análise de vários modelos, uns clássicos (patrimonialista, burocrático e gerencial) e, outros, mais recentes (agências reguladoras).

Da investigação de Sousa (2006) resulta uma sistematização de modelos e a subsequente seleção de quatro eixos ou dimensões analíticas principais, que constituem o fulcro do referencial teórico sugerido pelo autor: estrutura, estratégia, relação com o ambiente e dimensão política. As primeiras três dimensões são igualmente sugeridas por Loiola, Bastos, Queiroz e Silva (2007) para caraterizar e compreender as dinâmicas organizacionais.

A dimensão "estrutura", resumida no organograma de cada organização, refere-se à forma como esta está estruturada, aos níveis hierárquicos de distribuição da autoridade, à inserção orgânica dos cargos e funções, às corresponsabilidades, fluxos de informação e decisão, aos mecanismos de coordenação e controlo, entre outros aspetos, a partir do que é possível avaliar o respetivo grau de formalização e detalhe, assim como o nível de hierarquização e a complexidade organizacional em geral.

A dimensão "relação da organização com o seu ambiente", central em estudos organizacionais, parte do pressuposto que, de alguma forma, as organizações são, em relação à sua estruturação e ao seu funcionamento, sistemas abertos e não imunes a influências ambientais, em relação às quais existe pouco ou nenhum controlo. Assim, o dinamismo (natureza e ritmo das mudanças) e a complexidade do ambiente externo terá reflexos em qualquer organização.

A dimensão "estratégia organizacional" pode referir-se à forma como a organização se insere na sua área de atividade, ao seu posicionamento no mercado de trabalho, à forma como planeia e como utiliza os meios de que dispõe para realizar as atividades, a determinados programas de ação e respetiva priorização na alocação de recursos. A estratégia pode ainda ser avaliada em relação ao tipo de gestão em geral, ao grau de centralização, e à flexibilidade e capacidade de mudança.

A dimensão "organização como sistema político" representa, segundo a revisão efetuada por Souza (2006), a salvaguarda interna de benefícios pessoais e de interesses de grupos de pertença, tida como reação aos sistemas organizacionais e formas de funcionamento, considerados como legais e legítimos, ou que constituem disfunções organizacionais que, de alguma forma, não permitem que os indivíduos ou esses grupos de interesses possam realizar integralmente os respetivos objetivos. O autor reconhece, no entanto, que a dimensão política é mais difícil de ser encontrada na literatura e, por isso, admite-se, mais difícil também de ser avaliada. Esta dimensão, dada a pouca relevância que teria na presente investigação, não foi incluída na análise crítica do modelo de prestação do serviço militar em regime de contrato.

Não obstante este referencial teórico proposto por Souza (2006) permitir melhorar o entendimento da dinâmica organizacional, uma apreciação mais fina e integrada pode sugerir que existe espaço para a introdução de aperfeiçoamentos, designadamente ao nível da análise das dinâmicas que se estabelecem entre a organização e as pessoas, em relação áquilo que poderão ser as orientações profissionais e os objetivos de vida dos sujeitos, desejavelmente em equilíbrio com a realização dos objetivos e valores organizacionais prevalecentes, aspeto que a "dimensão política" não parece cobrir, nem resolver. Não obstante esta lacuna, optou-se por observar na análise do modelo em estudo apenas os três primeiros critérios acima sumarizados, ainda que sem prejuízo de uma avaliação crítica posterior, mais abrangente e completa. De forma complementar, faz-se uma breve referência à perspetiva individual.

O referencial definido para a análise crítica do modelo de prestação do serviço militar contratado nas FFAA portuguesas resulta, assim, de uma adaptação, para o contexto militar, das dimensões ou critérios sugeridos por Sousa (2006), como a seguir se resume:

1) **Relação que se estabelece entre o modelo e o ambiente**, nomeadamente a influência das variáveis contextuais e a interdependência com subsistemas homólogos;

2) **Estruturação do modelo**, designadamente o grau de formalização e detalhe, assim como a hierarquização e a complexidade;

3) **Estratégia de operacionalização do modelo**, como sejam o tipo de gestão, o grau de centralização, a flexibilidade e a capacidade de mudança.

A alteração da ordem entre os dois primeiros critérios propostos por Sousa (2006) para efetuar a análise prende-se com a opção de começar por avaliar a organização militar e o modelo em causa a partir do exterior, decorrente da grande influência que as variáveis exógenas exercem sobre o sistema organizacional.

## 4. DESENVOLVIMENTO DA ANÁLISE CRÍTICA DO MODELO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR NO REGIME DE CONTRATO

Para tornar mais completa e consequente a análise crítica teórica inicial do modelo de prestação do serviço militar em regime de contrato, os critérios apresentados na secção anterior foram ainda cruzados com três perspetivas de análise, a que correspondem outros tantos conjuntos de variáveis: 1) uma "perspetiva macro" de análise, representada por variáveis ambientais, exógenas ou contextuais; 2) uma "perspetiva meso", representada por variáveis organizacionais, endógenas ou internas; e 3) uma "perspetiva micro", que materializa a dimensão individual da análise e as variáveis que lhe estão associadas (*e.g.*, objetivos, capacidades, orientações pessoais e de carreira, motivações) e que se sintetizam no conceito de "âncoras de carreira". Pretende-se que deste cruzamento, entre critérios e perspetivas de análise, possa resultar uma avaliação teórica do modelo mais completa e próxima da realidade.

A Tabela 1 mostra os vários fatores de avaliação selecionados, adiante analisados, resultantes do cruzamento entre os três critérios descritos e as três perspetivas de análise definidas.

### 4.1 PRIMEIRO CRITÉRIO DE ANÁLISE: RELAÇÃO QUE SE ESTABELECE ENTRE O MODELO E O AMBIENTE

O primeiro critério de análise refere-se à relação que se estabelece entre o modelo e o ambiente externo, a partir do que é avaliada a influência das variáveis contextuais (perspetiva macro) e a interdependência com subsistemas homólogos. Numa primeira análise, esta relação resulta do confronto entre as variáveis exógenas ao modelo e as variáveis que constituem o próprio modelo, medida em termos de influência recíproca, embora seja, sobretudo, uma relação de influência unívoca face à ação direta que as variáveis exógenas exercem sobre o modelo.

No âmbito deste critério, as variáveis organizacionais, que materializam a "perspetiva meso", são, em relação ao modelo, no essencial, uma consequência e/ou uma extensão da influência das variáveis ambientais. Por sua vez, no âmbito deste primeiro critério, as variáveis inerentes ao indivíduo, que consubstanciam a "perspetiva micro", são diretamente influenciadas pelo contexto interno e, indiretamente, pelo contexto externo, como adiante é assinalado.

#### 4.1.1 PERSPETIVA MACRO

Da ***Perspetiva Macro*** sublinham-se as seguintes **variáveis (exógenas)**:

– **Mutações do ambiente internacional geopolítico e estratégico** – onde se integram as novas ameaças à paz e segurança nacional e internacional e de onde resulta algum realinhamento geoestratégico dos países, com eventuais implicações ao nível das alianças e da percentagem do produto interno bruto (PIB) afeto à defesa, refletido nas capacidades militares, nos sistemas de armas, nas formas de prestação de serviço militar, no volume de efetivos humanos e na gestão das respetivas competências;

– **Alterações do espetro operacional de atuação das forças militares** – corresponde a um alargamento substancial em termos de missões e de teatros de operações em que os militares passaram mais recentemente a atuar; para além das missões tradicionais, relativas à defesa do território nacional e de interesse público em

apoio das populações, sublinham-se as missões de resposta a crises internacionais ou conflitos armados no âmbito dos compromissos das alianças (e.g., OTAN e UE), de apoio à paz e de auxílio humanitário e ainda a cooperação técnico-militar com outros países (CEDN, 2013);

Tabela 1: Critérios e perspetivas para a análise teórica do modelo

| **Perspetivas de análise** | **Critérios de análise** | | |
|---|---|---|---|
| | **Relação entre modelo e ambiente** | **Estruturação do modelo** | **Estratégia de operacionalização** |
| **Macro** (contexto externo) | – Mutações do ambiente internacional geopolítico e estratégico (e.g., novas ameaças à paz e segurança)<br>– Alterações do espetro operacional de atuação das forças militares<br>– Questões tecnológicas<br>– Condições económico-financeiras<br>– Processos de reestruturação do Estado<br>– Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN)<br>– Reforma "Defesa 2020"<br>– Condições demográficas<br>– Mercado de Trabalho (MT) (interdependência e concorrência)<br>– Sistema Nacional de Qualificações (SNQ) | – Sistema de vínculos, carreiras e remunerações (condições de progressão e outros reguladores de carreira)<br>– Regimes de prestação de serviço militar<br>– Regime de incentivos à prestação do serviço militar contratado<br>– Tipologias de cargos e funções militares<br>– Categorias e especialidades<br>– Estrutura de recrutamento do MDN (órgão central)<br>– Estruturas de apoio à reinserção no mercado de trabalho (CIOFE) e interdependência com o Sistema Nacional de Qualificações (SNQ) e o Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ) | – Novas missões (definidas por determinação política)<br>– Efetivos autorizados em cada ano pela Tutela<br>– Políticas de divulgação – Dia da Defesa Nacional (DDN) e outras formas<br>– Estudos de mercado pelo Ministério da Defesa Nacional (MDN)<br>– Políticas de recrutamento<br>– Políticas de certificação da formação e alinhamento com o Sistema Nacional de Qualificações (SNQ) e o Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ)<br>– Políticas e meios de apoio à reinserção no MT (e.g. formação certificada, outplacement, protocolos, outras parcerias) |
| **Meso** (contexto interno) | – Conceito Estratégico Militar e normativos a jusante<br>– Missões das FFAA (MIFA)<br>– Sistema de Forças Nacional (Dimensão e estrutura das forças militares)<br>– Processo de configuração da força militar para cada tipologia de missões<br>– Processo de reestruturação interno das Forças Armadas, por iniciativa própria | – Quadro de necessidades orgânicas em efetivos contratados<br>– Estruturas e processos de recrutamento e seleção dos Ramos das Forças Armadas (FFAA)<br>– Perfis padrão de carreira<br>– Outras condições de progressão (reguladores de carreira)<br>– Grelhas salariais | – Estudos de mercado pelos ramos das FFAA<br>– Mecanismos de relação/ comunicação com o MT<br>– Perfis de competências, de seleção e de formação<br>– Normativos que regulam a mobilidade funcional e geográfica<br>– Práticas de gestão nas FFAA (centralização versus flexibilidade)<br>– Protocolos e parcerias com entidades públicas e privadas p/a apoio à reinserção no MT |
| **Micro** (perspetiva individual) | – Perfil sociocultural nacional<br>– Perfil geracional (jovens)<br>– Perfil psicofísico (jovens)<br>– Taxa de desemprego jovem (entre os 18 e os 35 anos) | | – Orientações de Carreira ("Ancoras de Carreira")<br>– Propensão para ingresso nas FFAA<br>– Saídas antecipadas das fileiras |

– **Questões tecnológicas** – enquanto variável do permanente processo de transformação das FFAA da grande maioria dos países, designadamente as decorrentes da evolução das tecnologias de informação e comunicação (TIC), dos equipamentos e dos sistemas de armas, mais sofisticadas e eficazes, pode induzir alterações ao nível do processo de configuração / estruturação da força militar (incorporação tecnológica) e da sua modularidade, agilidade e flexibilidade, decorrentes das caraterísticas dos teatros de operações e da sua maior ou menor complexidade e ambiguidade;

Estas condições conduzem ainda, por um lado, à necessidade de os militares deterem novas competências e de os perfis de seleção e de formação e treino respeitarem caraterísticas (padrões) complementares em termos

físicos, intelectuais e comportamentais e, por outro lado, permitirem uma redução na quantidade do pessoal necessário (Hogan, Simon, & Warner, 2004)[3];

– **Condições económico-financeiras do país** – decorrentes da "crise económico-financeira que se concentrou na Europa, em particular na Zona Euro" (CEDN, 2013), do recurso de Portugal à assistência financeira internacional e das subsequentes limitações orçamentais (inscritas, em cada ano, na Lei do Orçamento) e respetivas cativações anuais, têm condicionado as despesas militares com pessoal, a operação e manutenção de equipamentos e sistemas de armas e também o investimento;

– **Processos de Reestruturação do Estado** – conduziram, a partir de 2011, à racionalização e redução sistemática das estruturas orgânicas militares e, posteriormente, a uma redução progressiva de cargos de topo, intermédios e também dos efetivos autorizados a prestar serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato; destacam-se, com implicações nas FFAA, o Programa para a Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) e o Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado (PREMAC) (RCM n.º 39/2006, de 21 de abril; RCM de 20 de julho de 2011);

– **Conceito Estratégico Nacional (CEDN)** – define a Política de Defesa Nacional e as formas de preservar os valores fundamentais e os objetivos e interesses nacionais (permanentes e conjunturais), em coerência com a situação estratégica e o ambiente internacional (*e.g.*, riscos e ameaças à segurança global), o conceito estratégico da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e o Tratado da União Europeia (UE) em vigor;

O CEM define ainda as FFAA como "componente fundamental da segurança do Estado", "coprodutor de segurança internacional" e "fator de projeção do prestígio internacional de Portugal", num quadro de fortes restrições orçamentais, de escassez de recursos e de necessidade de adaptação e racionalização de estruturas, bem como "racionalização e redimensionamento dos efetivos e adequação dos recursos humanos às exigências de flexibilidade próprias das novas missões das Forças Armadas" (Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013);

– **Reforma "Defesa 2020"** – define, entre outras orientações, a necessidade de otimização de recursos, tendo sido definido o intervalo de 1,1% (±0,1) do PIB como o compromisso estável para o orçamento da Defesa Nacional e um efetivo máximo de militares das FFAA entre 30.000 e 32.000, incluindo a situação de reserva na efetividade de serviço, bem como outros objetivos de racionalização de recursos e rentabilização da sua utilização (Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 11 de Abril);

– **Condições demográficas** – determinam o universo de cidadãos jovens, potenciais candidatos às FFAA, cuja gradual diminuição tem condicionado, de forma crescente, a base de recrutamento militar e, por isso, a respetiva capacidade de obtenção de efetivos para o regime de contrato;

– **Mercado de Trabalho (interdependência e concorrência)** – variável importante, dado que socialmente deixou de fazer sentido o modelo de conscrição, obrigando as FFAA a recorrer ao mercado externo e a concorrer com o comum das organizações, na obtenção dos meios humanos necessários ao seu funcionamento e ao cumprimento das missões que lhe são atribuídas pelo Poder Político;

A resposta à questão concorrencial com origem na dinâmica do MT e a satisfação dos objetivos do recrutamento militar, embora possam ser considerados igualmente da responsabilidade da organização militar, os seus contornos ultrapassam em muito a sua capacidade de atuação;

– **Sistema Nacional de Qualificações (SNQ)** – constitui um referencial geral e um dos objetivos em relação ao qual os ramos das FFAA deverão continuar a orientar o esforço em prol do reconhecimento e certificação externa da formação ministrada e da experiência adquirida em contexto militar;

O SNQ, a que está associado o catálogo Nacional de Qualificações (CNQ), foi criado no final de 2007, "[…] em articulação com o Quadro Europeu de Qualificações, tendo como objetivo fundamental, promover a elevação da formação de base da população ativa, através da progressão escolar e profissional" (Decreto-Lei nº 396/2007, de 31 de dezembro, tendo sido alterado em 2017 pelo Decreto-Lei n.º 14/2017, de 26 de janeiro).

[3] "*Technology affects the degree to which personnel of one type can substitute for personnel of other types, as well as the ability of military planners to substitute capital for labor. (…) Changes in technology have resulted in significant decline in numbers of enlisted personnel per officer [in the USA]*" (Hogan, Simon, & Warner, 2004, p. 60).

### 4.1.2 Perspetiva Meso

Da ***Perspetiva Meso*** salientam-se as seguintes **variáveis endógenas (organizacionais e do modelo)**:

– **Conceito Estratégico Militar (CEM)** – a partir do que as FFAA portuguesas, em coerência com o Conceito Estratégico Nacional, definem as orientações gerais da respetiva atuação (*e.g.*, cenários de emprego, conceito de ação militar, orientações específicas);
Constitui um exemplo de ligação partilhada entre o contexto externo (enquanto variável exógena) e o contexto organizacional (variável endógena), mercê das entidades envolvidas na sua definição e das respetivas corresponsabilidades;

A mais recente versão do CEM foi proposta pelo Concelho de Chefes de Estado-Maior dos ramos das FFAA, tendo sido aprovada pelo MDN em 22 de julho de 2014 e confirmada em Conselho Superior da Defesa Nacional (CSDN) de 30 de julho de 2014;

– **Missões das FFAA (MIFA)** – constituem mais um exemplo de ligação partilhada entre o contexto externo e o contexto organizacional; são mais um documento, cuja versão mais recente foi igualmente aprovada em 2014 (Conselho Superior de Defesa Nacional de 30, de julho de 2014), onde se identificam as missões de nível estratégico-militar cometidas às FFAA, tendo como referência as prioridades e orientações inscritas no Conceito Estratégico de Defesa Nacional e no Conceito Estratégico Militar;

– **Sistema de Forças Nacional (dimensão e estrutura das forças militares)** – define, em coerência com as Missões das FFAA explicitadas politicamente e as alianças militares, com referência ao nível de ambição previamente estabelecido, o conjunto de capacidades militares necessárias ao cumprimento das missões das FFAA, de que se destaca a estrutura humana e material (tipos e quantitativos de forças e meios) para responder a solicitações internas e aos compromissos internacionais assumidos politicamente pelo país;

O sistema de forças é constituído por uma componente operacional (conjunto de forças e meios, numa perspetiva de emprego operacional integrado) e uma componente fixa (comandos, unidades, estabelecimentos, órgãos e serviços essenciais à organização e apoio geral das Forças Armadas e respetivos ramos), em relação ao que, para alimentar aquelas duas componentes, são distribuídos os militares dos regimes de voluntariado, contrato normal e contrato especial (Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho; Lei Orgânica nº 6/2014 de 01 de setembro de 2014);

– **Processo de reestruturação das Forças Armadas, por iniciativa própria** – decorre das alterações impostas pelo Poder Político, quer como resposta a solicitações operacionais emergentes (*e.g.*, novas missões), quer por razões de funcionalidade e eficiência dos respetivos subsistemas dos ramos das FFAA;
Foram várias a reestruturações orgânicas e funcionais levadas a cabo pelos ramos das FFAA desde 1990, que não cabe aqui discutir, mas que conduziram, na generalidade, a uma subsequente redução de efetivos, designadamente ao nível da base da pirâmide hierárquica no âmbito de cada categoria e, por isso, envolvendo militares do regime de contrato.

– **Processo de configuração da força militar para cada tipologia de missões** – para uma dada missão militar podem ser concebidas várias configurações da força, procurando-se encontrar aquela que cumpre a missão aos mais baixos custos;
No processo de configuração da força consideram-se, entre outras variáveis, o nível da tecnologia disponível, o nível de experiência e aptidão do pessoal e a subsidiariedade entre as várias categorias de pessoal; Os militares contratados são geralmente integrados na maioria das configurações da força militar, dependendo das necessidades concretas e do ramo, categoria, posto e especialidade a que o militar pertença.

### 4.1.3 Perspetiva Micro

Da ***Perspetiva Micro*** referem-se as seguintes **variáveis inerentes ao indivíduo**:

– **Perfil sociocultural (nacional)** – ajuda a determinar as representações sociais sobre as questões de defesa e sobre a reputação e utilidade das FFAA;

Alguns estudos mais recentes têm associado o aumento progressivo das habilitações literárias dos jovens a um afastamento progressivo das questões de defesa nacional e a uma decrescente propensão para ingresso nas FFAA;

– **Perfil geracional dos jovens** (*e.g.*, gerações Y e Z) – é importante, do ponto de vista individual, uma análise sobre como os jovens encaram as questões profissionais e a sua mobilidade no mercado de trabalho (*e.g.*, desafios profissionais, maior ou menor estabilidade de carreira, mobilidade funcional e geográfica); admitem-se diferenças intra-geracionais porque estas "gerações" não parecem constituir grupos perfeitamente homogéneos, com os correspondentes reflexos na determinação das principais âncoras de carreira dos jovens e na posição que assumem em relação ao contexto militar (possibilidades de ingresso nas FFAA, duração da sua permanência nas fileiras e eventuais saídas prematuras);

– **Taxa de desemprego jovem (entre os 18 e os 35 anos)** – para além de fazer oscilar a base de recrutamento disponível no mercado de trabalho, este aspeto tem naturais reflexos na decisão para ingresso nas FFAA e, posteriormente, no tempo de permanência nas fileiras.

## 4.2 SEGUNDO CRITÉRIO: ESTRUTURAÇÃO DO MODELO

O segundo critério de análise alude à **estruturação do modelo**, com referência, entre outros aspetos, ao grau de formalização, detalhe, hierarquização e complexidade.

### 4.2.1 Perspetiva Macro

Da ***Perspetiva Macro*** sublinham-se as seguintes variáveis (ambientais ou exógenas):

– **Sistema de vínculos, carreiras e remunerações** – aos militares dos regimes de voluntariado, contrato normal e contrato especial é aplicado o sistema definido pelo Estatuto de carreira dos militares (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio), com remissão para a lei que define e regula os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas (Lei nº 12-A/2008, de 27 de fevereiro), onde se estabelece o respetivo regime jurídico-funcional aplicável, o qual foi revogado parcialmente em 2014 (Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho);

No caso dos contratados e voluntários, o Estatuto dos Militares das FFAA (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio) estabelece, no seu art.º 267.º, o tipo de vínculo jurídico com a Instituição, referindo expressamente que "[…] os militares em RC e RV são titulares de um vínculo de emprego público por tempo determinado, com as especificidades decorrentes do presente Estatuto";

A duração mínima e máxima destes contratos, bem como as formas de renovação e cessação e respetivos efeitos/consequências estão estabelecidas em normativo *ad hoc*;

– **Regimes de prestação de serviço militar (RV, RC, RCE)** – definidos na Lei, materializam as várias alternativas e os respetivos regimes jurídico-funcionais da passagem temporária dos cidadãos pelas fileiras das FFAA (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio; Lei n.º 174/1999, de 21 de setembro);

– **Regime de incentivos à prestação de serviço militar voluntario e contratado** – constitui um instrumento à disposição do poder político e das FFAA para promover a obtenção, a retenção e a reinserção socioprofissional dos cidadãos que passam ou passaram pelas fileiras das FFAA e aplica-se às três formas de prestação de serviço previamente referidas (regimes de voluntariado, contrato normal e contratos especiais); O diploma que regula os incentivos, recentemente alterado, refere-se atualmente a quatro tipos de apoios, cada um com várias possibilidades, consoante a satisfação de determinadas condições: a) obtenção de qualificações escolares e profissionais; b) apoios financeiros e materiais; c) inserção no mercado de trabalho; e d) apoios sociais e familiares (Decreto-Lei n.º 320-A/2000 de 15 de dezembro; Decreto-Lei n.º 76/2018 de 11 de outubro);

– **Tipologias de cargos e funções militares** – são lugares, de natureza militar, fixados na estrutura orgânica das Forças Armadas ou em organismos do Estado; estas tipologias estão definidas estatutariamente e são inerentes a um determinado patamar hierárquico, a uma categoria, posto e especialidade do militar, a que está inerente um determinado nível de responsabilidade;

Existem quatro grandes tipologias de cargos/funções passíveis de serem desempenhados pelos militares (comando, direção ou chefia, estado-maior ou assessoria, chefia técnica, execução);

O desempenho de cargos e o exercício de funções concretiza-se em determinadas Unidades / Estabelecimentos / Órgãos (U/E/O) de natureza militar e são, em regra, exercidos em regime de exclusividade (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio);

– **Categorias e especialidades** – podem variar, no âmbito de cada forma de prestação de serviço, de acordo com o ramo das FFAA e as categorias;
As categorias militares são três (oficiais, sargentos, praças) e as especialidades podem ser em número de várias dezenas, estando adstritas às categorias e aos cargos e funções específicos do contexto militar e representando áreas de formação e de atividade muito concretas, consoante as necessidades e em relação ao que são geridos os militares, no âmbito dos vários subsistemas de recursos humanos, durante a prestação de serviço nas FFAA;
Os militares voluntários e contratados, das diferentes categorias e postos, são distribuídos pelas várias especialidades, inicialmente ou numa fase posterior, consoante a sua área de formação, a aptidão técnico-profissional e o perfil psicofísico apurado (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio);

– **Estrutura de recrutamento do Ministério da Defesa Nacional** – da estrutura do MDN emerge um "órgão central" para o recrutamento e a divulgação, cabendo estas atribuições orgânicas à Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN), formada em 2015 na sequência de uma reestruturação do Ministério da Defesa Nacional, constituindo um serviço central da administração direta do Estado (Decreto Regulamentar n.º 8/2015, de 31 de julho);

As competências deste órgão central de recrutamento e divulgação centram-se no planeamento, direção e coordenação dos processos estruturantes da profissionalização do serviço militar, com referência à Lei do Serviço Militar e legislação a jusante (*e.g.*, Regulamento da Lei do Serviço Militar; Regulamento de Incentivos);

Não obstante a sua criação formal, com exceção de algumas atividades cíclicas (*e.g.*, Dia da Defesa Nacional), é ainda embrionário o seu desenvolvimento, contando, no entanto, com algumas ações inscritas num plano específico, o Plano de Atividades da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN) de 2018; a atividade deste órgão, bem como as suas competências, devem ser exercidas em termos de coordenação em relação aos correspondentes órgãos de recrutamento e divulgação dos ramos das FFAA, carecendo ainda de concretização efetiva, não obstante a sua importância;

– **Estrutura de apoio à reinserção no Mercado de Trabalho (MT) e interdependência com o Sistema Nacional de Qualificações (SNQ) e o Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ**) – O Ministério da Defesa Nacional, através da Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM), atual Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN), criou o Centro de Informação e Orientação para a Formação e o Emprego (CIOFE), estrutura que tem como missão geral "[…] apoiar os militares e ex-militares na sua transição para uma vida civil profissionalmente ativa, disponibilizando para o efeito um conjunto de serviços e ferramentas que lhes possibilitem um adequado percurso formativo e uma orientação eficaz para o emprego;
Nesta missão, é essencial que exista uma forte ligação entre este Centro e o Sistema Nacional de Qualificações, de modo a ajudar a preparar a saída dos militares voluntários e contratados e a sua inserção no mercado de trabalho externo às FFAA, nomeadamente em relação à certificação da formação escolar e profissional ministrada em contexto militar, bem como ao reconhecimento da experiência obtida durante a prestação de serviço militar no desempenho de vários cargos/funções;

Um pouco à semelhança do que se verifica com o órgão central para o recrutamento e a divulgação, parecem existir também aqui algumas limitações na atuação do CIOFE.

### 4.2.2 Perspetiva Meso

Da ***Perspetiva Meso*** sublinham-se as seguintes **variáveis endógenas (organizacionais e do modelo)**:

– **Necessidades orgânicas em efetivos contratados** – decorrem das missões e da necessidade de preenchimento das estruturas orgânicas operacionais e de apoio dos ramos das FFAA;

Embora as necessidades orgânicas reais em efetivos não tenham reduzido nos últimos anos, estando associadas às anteriores e novas missões militares, as existências reais têm sofrido uma adaptação constante face ao sistemático decréscimo de efetivos autorizados, em cada ano, pela Tutela, em parte resultante dos constrangimentos orçamentais;

Conforme identificado na fase exploratória da investigação, a permanente e quase exclusiva comparação entre os efetivos autorizados e as existências teve o efeito de deslocar o debate político e militar da "satisfação das necessidades efetivas/reais" em militares voluntários e contratados para a "capacidade de recrutar e reter" efetivos em número suficiente, relegando para um plano meramente marginal as necessidades efetivas, que são muito maiores do que parecem ser na realidade, e disfarçando a verdadeira dimensão do problema, cuja resolução ultrapassa em muito a capacidade dos ramos das FFAA;
Numa perspetiva complementar, observa-se que o princípio da subsidiariedade, aplicado aos efetivos entre militares dos quadros permanentes e militares contratados, parece estar subvertido, dada a dificuldade em reforçar a base da pirâmide organizacional com recurso à prestação de serviço nos regimes de voluntário e contrato[4];

– **Estruturas e processos de recrutamento e seleção dos Ramos das FFAA** – em Portugal sofreram algumas alterações mercê das transformações decorrentes dos sucessivos programas de reestruturação das FFAA e da evolução da conscrição para FFAA profissionais[5], a partir do que o recrutamento passou a limitar-se ao voluntariado;

O novo modelo de recrutamento adotado em Portugal, tal como na generalidade dos países da Europa Ocidental, introduziu profundas alterações ao nível das estruturas, dos processos e procedimentos e das próprias mentalidades dos militares, como forma de responder a solicitações até então inexistentes (*e.g.*, concorrência com o mercado de trabalho externo);

A fase exploratória da investigação permitiu perceber que as estruturas, os processos de recrutamento e seleção e os recursos envolvidos diferem substancialmente entre os ramos das FFAA e não parece existir uma preocupação especial (com consequências concretas) em normalizar e articular a conceção de processos, procedimentos e recursos, resultando frequentemente em perdas de eficiência e de candidatos aos regimes de voluntariado e de contrato;

– **Perfis padrão de carreira e condições de progressão (e outros reguladores de carreira)** – são configurados a partir do conceito de "carreira especial", aplicado aos militares e definido na Lei; para cada forma de prestação de serviço (RV, RC e RCE) e categoria (oficial, sargento ou praça) existe normativamente um perfil de carreira padrão, estatutariamente normalizado e com uma definição clara das condições em que pode ocorrer a progressão vertical e/ou horizontal, havendo no entanto a possibilidade de existir mobilidade entre carreiras, a partir da transição entre formas de prestação de serviço e entre categorias;

Não obstante a referida definição estatutária dos referidos perfis de carreira, as disposições normativas que o expressam estão dispersas, não existindo formalmente uma sistematização suficientemente explícita que ajude à compreensão do que é exatamente a oferta militar de carreira, nem tão pouco uma publicitação externa e interna adequadas;

Nota-se ainda que as "carreiras especiais" preveem a integração do trabalhador após a aprovação em curso de formação específico (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio);

– **Grelhas salariais** – para os mesmos postos e categorias, as grelhas aplicáveis aos militares voluntários e contratados são as que se aplicam aos militares dos quadros permanentes, embora o conteúdo funcional possa ser ligeiramente diferente, estando definidas em diploma próprio;

Os militares dos RV, RC e RCE têm direito a remuneração constituída por várias componentes (remuneração base e suplementos remuneratórios de acordo com a condição militar e outras exigências e particularidades

[4] A redução da quantidade de pessoal militar permanente e não permanente pode ser obtida considerando a subsidiariedade entre as várias formas de prestação de serviço, de entre as categorias de pessoal que contribuem para o cumprimento da missão (*e.g.*, pessoal militar, pessoal civil das FFAA e ainda pessoal civil subcontratado), embora em Portugal os condicionamentos legais ao recrutamento de pessoal civil para as FFAA têm tido o resultado contrário: a substituição desta categoria de pessoal por pessoal militar.

[5] No âmbito do presente estudo, entende-se por "FFAA profissionais" as FFAA que não recorram à conscrição para obter meios humanos.

do serviço nas FFAA), não sendo no entanto aplicável os prémios de desempenho (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio; Lei nº 12-A/2008, de 27 de fevereiro; Lei n.º 35/2014, de 20 de junho).

### 4.2.3 Perspetiva MICRO

Da ***Perspetiva Micro*** – não foram consideradas quaisquer ***variáveis inerentes ao indivíduo.***

## 4.3 TERCEIRO CRITÉRIO: ESTRATÉGIA DE OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO

Depois da análise sobre a "relação entre o ambiente externo e o modelo" e sobre a "estruturação do modelo", este terceiro critério de análise trata da "estratégia de operacionalização", centrando-se, designadamente, sobre o tipo de gestão, o grau de centralização, a flexibilidade e a capacidade de mudança. Da mesma forma, para desenvolver a análise, foram examinadas as variáveis que resultam do cruzamento deste terceiro critério de análise com as três perspetivas previamente definidas (macro, meso e micro).

### 4.3.1 Perspetiva MACRO

Da ***Perspetiva Macro*** sublinham-se as seguintes **variáveis ambientais / exógenas**:

– **Novas missões (por determinação política)** – estas missões, que se somam às missões mais tradicionais, decorrem de normativos estruturantes a montante e de orientações e determinações políticas, mais ou menos estruturais, ou conjunturais, como resposta a compromissos estabelecidos no âmbito das alianças militares de que o país faz parte e de solicitações emergentes em prol da segurança e defesa internacional;

Para cada missão existe um planeamento próprio e uma construção modular da força para responder a solicitações concretas, envolvendo geralmente efetivos de diferentes formas de prestação de serviço militar, nomeadamente militares contratados;

– **Efetivos autorizados em cada ano pela Tutela** – para cumprir as missões que estão atribuídas aos ramos das FFAA, a Tutela permite que, anualmente, exista um determinado volume de efetivos voluntários e contratados, distribuídos por categorias e por especialidades, comumente designados por "efetivos autorizados";

Como foi referido, estes efetivos estão, por vezes, longe do que são as necessidades reais dos ramos para preencherem adequadamente as respetivas estruturas orgânicas;

Para além das limitações inerentes aos efetivos que os ramos podem recrutar em cada ano, acontece frequentemente que a autorização ministerial é formalizada com atraso, impedindo que algumas incorporações aconteçam no tempo planeado e inviabilizando o ingresso de muitos cidadãos nas fileiras; a isto acresce ainda a elevada taxa de atrição entre a candidatura e a incorporação, bem como durante o período de formação inicial;
Como consequência destes constrangimentos, o que acontece, cada vez com maior frequência, é que o saldo do *turnover* é negativo, sobretudo no ramo Exército, na medida em que os efetivos que ingressam têm sido sistematicamente inferiores aos que têm saído nos últimos anos, quer por terem atingido o tempo máximo de permanência previsto na Lei, quer simplesmente porque rescindem contrato, por desistência, antes desse limite;

– **Estudos de mercado pelo Ministério da Defesa Nacional (MDN)** – têm sido realizados vários estudos de mercado pelo MDN, a cargo da DGRDN, por vezes em cooperação com os ramos das FFAA, os quais procuram, entre outros aspetos: caraterizar o mercado de recursos humanos nacional e o perfil sociocultural dos jovens portugueses, a propensão ao ingresso nas FFAA e o perfil dos candidatos; determinar os motivos de ingresso nas FFAA e as razões da saída prematura das fileiras; esclarecer sobre a forma como percecionam a sua passagem pela Instituição Militar (*e.g.*, as condições de trabalho e de habitabilidade, o nível de satisfação geral, a utilidade da experiência profissional);

– **Políticas de divulgação (Dia da Defesa Nacional e outros formatos)** – baseiam-se em formas de esclarecer e informar a sociedade sobre questões relacionadas com a Defesa Nacional e de projetar a imagem institucional das FFAA e ainda de dar a conhecer ao mercado de recursos humanos a sua oferta de trabalho;

O Dia da Defesa Nacional (DDN) é uma das formas de divulgação, tal como as feiras de eventos, as conferências de esclarecimento nas escolas, os *sites* do MDN e dos ramos das FFAA na internet, as redes sociais, entre outras;

Da fase exploratória da investigação resulta a perceção de que, tal como no caso das estruturas e processos de recrutamento e seleção dos ramos, também as políticas de divulgação parecem carecer de normalização e articulação em termos de conceção, procedimentos e recursos, em favor de uma maior eficiência e consequência;

– **Políticas de recrutamento** – constituem princípios orientadores definidos pelo MDN e pelos ramos das FFAA e a correspondente alocação de instrumentos e práticas de gestão, bem como outras disposições específicas para concretizar a obtenção dos recursos humanos necessários;

A fase exploratória do estudo e a revisão documental subsequente permitiram perceber que as políticas de recrutamento nem sempre são suficientemente explícitas e diferem entre os ramos das FFAA;

– **Certificação da formação e alinhamento com o Sistema Nacional de Qualificações (SNQ) e o Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ)** – mercê de necessidades diferenciadas, cada ramo tem seguido o seu próprio caminho em relação à certificação da formação e da experiência obtida em contexto militar, obtendo também resultados diferentes;

Não obstante o esfoço e alguns passos importantes, constituindo este um objetivo relevante do MDN e dos ramos para a consolidação da profissionalização do serviço militar, verifica-se que, nesta altura, apenas uma pequena parte desta formação (embora cada vez maior) está certificada e, menos ainda, aquela que está alinhada com o Sistema Nacional de Qualificações (SNQ) e o Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ);

Sendo esta uma das áreas de intervenção privilegiada no novo regime de incentivos, importa trabalhá-la de modo mais eficaz para que possam ser obtidos outros resultados;

– **Políticas e meios de apoio à reinserção no Mercado de Trabalho (MT)** – a reinserção socioprofissional dos ex-militares no mercado de trabalho externo constitui uma das três principais dimensões estudadas na presente investigação e objeto de debate político e militar em vários *fora*, estabelecendo igualmente tema de alguns trabalhos de investigação nas escolas militares de ensino superior em Portugal (*e.g.*, Instituto Universitário Militar);

Para além da preparação que pode ser efetuada nas FFAA, designadamente a partir de ações de formação e treino certificados e reconhecidos no âmbito do SNQ, é importante que o MDN e os ramos das FFAA recorram a outros mecanismos que facilitem a integração dos ex-militares no mundo do trabalho fora das fileiras; considerando que a contratualização com empresas de *outplacement* se revela geralmente dispendiosa para a colocação dos ex-militares no mercado de trabalho externo, é essencial que possa existir um incremento substancial no estabelecimento de protocolos e parcerias com instituições e empresas que acolham esses militares, proporcionando-lhes uma transição para a vida ativa fora das FFAA sem grandes sobressaltos;

O regime de incentivos em vigor enfatiza este aspeto, mais ainda que a anterior versão do diploma, aguardando-se, com expetativa, a respetiva consequência na sua operacionalização.

### 4.3.2 Perspetiva MESO

Da ***Perspetiva Meso*** salientam-se as seguintes **variáveis endógenas (organizacionais e do modelo)**:

– **Estudos de mercado pelos ramos das Forças Armadas (FFAA)** – tal como acontece com o MDN, têm sido também realizados estudos de mercado pelos ramos das FFAA, e ainda por investigadores independentes integrados em projetos de investigação ou em frequência de cursos superiores nas escolas militares (*e.g.*, Instituto Universitário Militar);

Estes estudos, alguns parcelares, na medida em que envolvem apenas um dos ramos, têm uma natureza semelhante e procuram alcançar objetivos similares, sendo de notar que começa a haver uma maior preocupação em perceber como alguns aspetos da vivência interna da organização militar, em relação aos voluntários e contratados, podem contribuir para melhorar a retenção destes efetivos;

– **Mecanismos de relação/comunicação com o Mercado de Trabalho (MT)** – esta é, do ponto de vista teórico, uma das áreas cruciais do processo de recrutamento, na medida em que concretiza as políticas de divulgação dos ramos das FFAA portuguesas e parece ser crítica no caso dos militares voluntários e contratados; a forma como se comunica e como se divulga a imagem organizacional e a oferta de trabalho pode ser determinante para o sucesso do processo de recrutamento, embora os seus efeitos não se esgotem na alimentação deste processo;

Este é um dos tópicos explorados na investigação onde este estudo se integra, mas que não cabe aqui desenvolver;

– **Perfis de competências, de seleção e de formação** – estes tipos de perfis encontram-se associados, sendo que os perfis de competências são, teoricamente, a base da construção dos perfis de seleção e dos perfis ou referenciais de formação;

Em contexto militar, os perfis de competências procuram responder às necessidades funcionais concretas dos ramos das FFAA, quer sejam de âmbito mais geral (banda larga), quer suportem o desempenho de cargos e funções específicos; por sua vez, os perfis de seleção podem igualmente ser mais genéricos, quando são destinados a recrutar vários candidatos para uma mesma tipologia de cargos, ou mais específicos, no caso de se destinarem a obter recursos humanos para ocupar vagas em cargos previamente definidos, tendo, por isso, uma construção com maior pormenor; os perfis de formação têm como referência os perfis de competências e procuram, sempre que possível, responder às lacunas dos perfis dos candidatos;

No caso dos militares voluntários e contratados das FFAA portuguesas, tendo como referência um perfil de competências de banda larga, é definido o correspondente perfil de seleção para ingresso nas fileiras; após incorporação, são aplicados perfis de formação a todos os militares, primeiro de âmbito mais geral, e, posteriormente, perfis formativos mais específicos com vista a determinadas especialidades; o desempenho de alguns cargos e a progressão de carreira tem igualmente subjacente a aquisição de formação complementar, respondendo a determinados perfis, construídos para o efeito;

– **Práticas de gestão dos ramos das FFAA** – não obstante haver necessidades semelhantes na gestão dos efetivos militares voluntários e contratados, nem sempre existe uniformidade nas respetivas práticas por parte dos ramos das FFAA (centralização *versus* flexibilidade); as principais práticas de gestão em contexto militar nacional têm-se reportado à obtenção de efetivos e à sua gestão durante o tempo em que permanecem nas fileiras; só mais recentemente, mercê da dificuldade em reter por um período razoável que permita um efetivo retorno, a preocupação se alargou a outras práticas de gestão, designadamente aquelas que permitem melhorar a satisfação em relação ao trabalho e às condições de habitabilidade geral, e que possam, de alguma forma, ajudar a reduzir a taxa de retenção nas fileiras; por outro lado, apenas agora parece existir alguma preocupação em delinear estratégias ou prever práticas de gestão específicas atinentes à reinserção profissional após a saída dos militares, embora estas devam estar associadas às práticas que se prendem com a retenção de efetivos nas FFAA;

– **Normativos que regulam a mobilidade funcional e geográfica** – após a incorporação dos cidadãos, o foco desloca-se do processo de obtenção de recursos humanos para a gestão funcional e geográfica dos efetivos voluntários e contratados que já estão nas fileiras, quer em relação às unidades operacionais, quer às unidades de apoio; para o efeito, os ramos das FFAA socorrem-se de determinados normativos internos, previamente elaborados para o efeito, a partir dos quais colocam e deslocam funcional e geograficamente os militares entre unidades, estabelecimentos e órgãos militares, tendo como referência as regras estabelecidas e as necessidades e prioridades conjunturais;

Não obstante a existência destes normativos para regular a mobilidade dos militares voluntários e contratados, mercê de carências crescentes em determinadas áreas funcionais e geográficas, nem sempre tem sido possível, com equidade, atender a solicitações concretas dos militares, ainda que existam razões objetivas e direitos consagrados; é o caso, por exemplo, da colocação do militar na sua área de residência ou em funções sempre associadas às respetivas áreas de formação / qualificação, o que tem conduzido, frequentemente, a insatisfação e rescisão de contratos antes do limite temporal legalmente previsto;

– **Protocolos e outras formas de parceria, com entidades públicas e privadas, para apoio à reinserção no mercado de trabalho** – a via protocolar é uma das formas possíveis de estabelecer parcerias, com entidades públicas e privadas, para apoiar os ex-militares, ou aqueles que estão na fase final da sua ligação às FFAA, no ingresso no mercado de trabalho externo; neste contexto, às parcerias da responsabilidade do

MDN juntam-se as ações da iniciativa dos ramos das FFAA, de que se salientam, de entre outros, os seguintes temas tratados: incremento da certificação da formação dos militares em RV/RC, melhoria da empregabilidade em geral, colocação de ex-militares em determinadas áreas funcionais nas empresas e organismos do Estado.

### 4.3.3 Perspetiva MICRO

Da ***Perspetiva Micro*** referem-se, conjuntamente, três principais ***variáveis inerentes ao indivíduo***

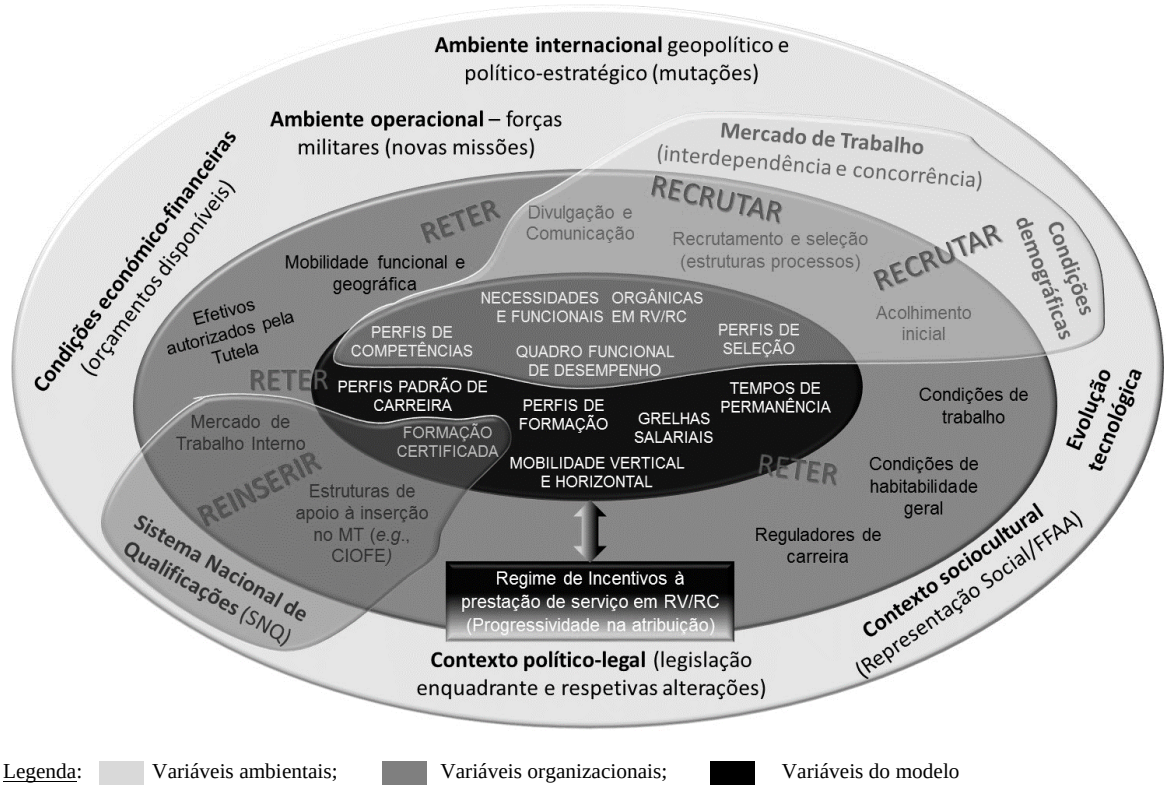
– **Orientações de carreira ("ancoras de carreira"), Propensão para ingresso nas FFAA e Saídas antecipadas das fileiras** – considera-se que as orientações profissionais dos jovens condicionam, naturalmente, a decisão de ingresso e de manutenção nas FFAA, reduzindo ou aumentando o número de saídas antecipadas das fileiras, pelo facto de as questões de carreira se constituírem num dos aspetos essenciais da equação que tem que ser resolvida de uma forma continuada;

Qualquer organização que esteja no mercado de trabalho deve ter uma mensagem clara em relação à oferta de emprego e à forma de evolução profissional; não obstante a importância de as organizações responderem às necessidades da "carreira interna" dos indivíduos (Schein, 1990), apenas muito recentemente parece começar a haver uma preocupação real dos ramos das FFAA em relação a esta questão e sobretudo em relação a aspetos ligados ao local de trabalho e às condições de habitabilidade em geral dos militares voluntários e contratados que passam pelas fileiras.

## 4.4 PERCEÇÃO INTEGRADA DA ANÁLISE CRÍTICA DO MODELO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR EM REGIME DE CONTRATO

O modelo de prestação **de serviço militar no regime de contrato** nas FFAA portuguesas tem subjacente um conjunto de variáveis, como referido nas três subsecções anteriores.

No sentido de proporcionar uma perceção mais integrada da análise e ainda mais focada em relação ao objeto de estudo da investigação, tendo como base a análise crítica desenvolvida na secção anterior, apresentam-se graficamente na Figura 1, com a subsequente explicação a seguir, as principais tipologias de variáveis internas (organizacionais e do modelo), agrupadas em três *clusters* – **recrutar**, **reter** e **reinserir** –, a que se associa a perspetiva de influência dinâmica das variáveis externas (ambientais). A perspetiva individual, do ponto de vista dos sujeitos, é posteriormente objeto de uma análise de pormenor, fora deste estudo, designadamente em relação às referidas orientações de carreira ("âncoras de carreira") e respetiva influência nos níveis de recrutamento e retenção nas fileiras.




Legenda: Variáveis ambientais; Variáveis organizacionais; Variáveis do modelo

Figura 1: Principais variáveis ambientais e variáveis internas (organizacionais e do modelo) relativas à prestação do serviço militar voluntário e contratado nas Forças Armadas portuguesas
Fonte: Elaboração própria

As **variáveis ambientais ou contextuais** (exógenas) selecionadas são, neste caso, também causais porque, de alguma forma, estão na origem da estruturação do modelo e da respetiva evolução. Este tipo de variáveis prende-se com as mutações do ambiente internacional geopolítico e estratégico e a consequente alteração do espetro operacional em que as forças militares atuam (emergência de novas missões), bem como com a questão da incorporação tecnológica a vários níveis. As variáveis contextuais incluem também as condições económico-financeiras e a dimensão político-legal nacional, explícita, que se prendem com as sucessivas alterações legislativas, com implicações, diretas e indiretas, na estruturação e na gestão do modelo de prestação de serviço em regime de contrato, com particular expressão nos orçamentos, que condicionam a atividade militar, e no processo de (re)estruturação contínua da força militar na sequência de várias reformas do Estado. A estas variáveis juntam-se ainda outras, designadamente as condições demográficas do país e a questão concorrencial que resulta da interdependência com o mercado de trabalho fora da organização militar. O contexto sociocultural nacional em relação aos jovens e o sistema nacional de qualificações são outros dois fatores do contexto externo com relevância nesta investigação.

As **variáveis internas**, em que, numa perspetiva mais fina, se distinguem entre variáveis organizacionais e variáveis pertencentes ao modelo, estão articuladas em três dimensões, previamente definidas, as quais constituem o cerne deste estudo – recrutar, reter e reintegrar –, a que se associam ainda algumas variáveis ambientais com interferência direta na estruturação e gestão de cada dimensão.

São **variáveis organizacionais** a divulgação e comunicação da oferta de trabalho, as estruturas e os processos de recrutamento e de seleção relativos a este regime de contrato, o acolhimento inicial, as condições de trabalho e de habitabilidade, o sistema de mobilidade funcional e geográfica, os reguladores de carreira, o mercado de trabalho interno, algumas estruturas de apoio à reinserção socioprofissional no mercado de trabalho externo.

O **regime de incentivos** à prestação de serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato, embora seja definido pelo poder político, conta com a participação dos ramos das FFAA e é um elemento essencial na gestão dos efetivos militares nestas formas de prestação de serviço antes, durante o tempo em que os cidadãos permanecem nas fileiras (“situação de ativo”) e quando transitam para a “situação de

disponibilidade". Nestes termos, constituindo uma variável central desta análise crítica, tende a ser uma transversal, ligando diretamente o contexto externo ao contexto interno (organizacional e ao modelo).

São **variáveis do modelo** as necessidades orgânicas e funcionais das FFAA em militares contratados e o correspondente quadro funcional de desempenho (que definem os lugares orgânicos em pessoal para esta forma de prestação de serviço), os perfis de competências (de banda larga para efeitos de seleção inicial, ou mais específicos), os perfis de formação, os perfis de carreira (carreira-padrão no âmbito de cada categoria profissional) e as correspondentes grelhas salariais (em tudo idênticas aos militares dos quadros permanentes), o sistema de mobilidade vertical e horizontal (que traduz as necessidades organizacionais em termos de promoção e de colocação e/ou rotação destes militares), que está associada à mobilidade funcional e geográfica, bem como a formação certificada ou, de forma mais abrangente, o sistema de certificação dos ramos das FFAA em relação à formação ministrada internamente, que se deseja cada vez mais em linha com o Sistema Nacional de Qualificações.

Da análise integrada, e numa perspetiva abrangente, resulta a existência de um controlo de uma parte das variáveis ambientais pelo Poder Político (*e.g.*, orçamentos disponíveis para as FFAA, legislação enquadrante do serviço militar) e do controlo das variáveis internas diretamente pela organização militar e, indiretamente, também pelo Poder Político, na medida em que este exercício é previamente condicionado por algumas das variáveis ambientais.

Recuperando um dos critérios de análise, a "relação que se estabelece entre o modelo e o ambiente", é possível perceber que os aspetos agora referidos confirmam que o modelo é fortemente formalizado e institucionalizado e, consequentemente, pouco flexível e propício à influência interna e, menos ainda, à intervenção individual, designadamente no âmbito da definição e gestão dos percursos profissionais de cada militar. As sucessivas revisões do modelo normativo dos militares contratados reforçam a conceção de dependência política e institucional das variáveis internas, constituindo essas revisões processos de reestruturação essencialmente *top-down* conduzidos pelo MDN, nem sempre com a colaboração plena dos ramos das FFAA.

Esta asserção mostra que os percursos profissionais dos militares do regime de contrato nas fileiras das FFAA portuguesas se inserem no âmbito das carreiras organizacionais e institucionalizadas, em coerência com a revisão teórica antes feita (não apresentada neste estudo), dando pouca margem à participação individual e a uma maior aproximação às carreiras de tipologia *proteana*.
Ainda sobre a "relação que se estabelece entre o modelo e o ambiente", as políticas de recrutamento e as estruturas dos ramos das FFAA e do MDN continuam a ser excessivamente diferentes entre si e a não permitir pensar as questões de forma mais integrada e consequente, não obstante algumas aproximações ocorridas nos últimos anos.

A complexidade e o grau de formalização, hierarquização e detalhe que está inerente à construção das principais variáveis e às relações que se estabelecem entre os órgãos a que elas dizem respeito (*e.g.*, fluxos de informação e tomada e de decisão), aspetos estes inerentes ao critério "estruturação do modelo", não facilitam a gestão e, por isso, a "estratégia de operacionalização do modelo" (enquanto terceiro critério de análise) é muito centralizada, pouco flexível e incapaz de se adaptar rapidamente às mudanças, designadamente as que ocorrem no mercado de trabalho.

## 5. CONCLUSÕES

Este estudo constitui uma fase importante da parte teórica e concetual de uma investigação mais abrangente, materializando o essencial de uma primeira análise crítica global do atual modelo de prestação do serviço militar nas FFAA portuguesas no regime de contrato e do sistema de incentivos que o suporta.

A análise teve como objeto um conjunto de parâmetros relativos ao modelo e ao ambiente geral envolvente, selecionados na fase exploratória da investigação e posteriormente apurados, os quais foram aqui individualmente fundamentados. Estes parâmetros ou fatores, que passaram a designar-se genericamente por variáveis, foram construídos e analisados com referência a três critérios previamente selecionados – relação que se estabelece entre o modelo e o ambiente; estruturação do modelo; e estratégia de operacionalização do modelo – e ao cruzamento (interseção) destes critérios com três perspetivas de análise diferentes: "macro" (a que correspondem determinadas variáveis exógenas ao modelo), "meso" (variáveis internas organizacionais e do modelo) e "micro" (perspetiva individual dos cidadãos/militares contratados), embora esta última

perspetiva tenha sido menos desenvolvida, deixando para mais tarde uma análise de pormenor, a partir da determinação das orientações de carreira ("âncoras de carreira") e do estudo da respetiva influência nos níveis de recrutamento e retenção nas fileiras das FFAA.

Os primeiros dois tipos de variáveis, ambientais e internas, correspondentes às perspetivas macro e meso, foram posteriormente objeto de uma análise mais focada em relação ao objeto de estudo desta investigação, a partir da sua agregação em torno de três *clusters* cujo conceito foi anteriormente definido – recrutar, reter e reinserir –, de que se obteve uma perceção mais integrada e operativa sobre o atual modelo de prestação de serviço militar contratado e dos respetivos constrangimentos externos e internos, quer ao nível da sua estruturação e respetiva evolução normativa, quer da sua operacionalização.

Para além do valor que está subjacente à análise individualizada das três tipologias de variáveis selecionadas e da perceção mais completa que resulta do cruzamento entre critérios e perspetivas de análise, o exercício de avaliação do modelo de prestação de serviço militar contratado, apresentado sumariamente neste estudo, procurou sublinhar a influência determinante das variáveis ambientais, externas às FFAA (exógenas), sobre as variáveis internas (organizacionais e do modelo), onde se inclui também o sistema de incentivos de acesso aos regimes de voluntariado e de contrato.

Das **variáveis ambientais** destacam-se, quer as condicionantes internacionais geoestratégicas e de segurança, que suportam a emergência de novas tipologias de missões militares, quer os constrangimentos orçamentais em relação às FFAA, que restringem sistematicamente e de forma crescente a capacidade de recrutamento e de retenção de efetivos voluntários e contratados, quer ainda as questões demográficas e concorrenciais com origem no mercado de trabalho, que colocam desafios acrescidos às FFAA. Se as necessidades orgânicas e funcionais decorrem das missões atribuídas às FFAA, a sua adequada concretização depende, em grande parte, direta ou indiretamente, dos "efetivos autorizados" em cada ano pela Tutela para a prestação do serviço militar contratado, bem como das condições orçamentais proporcionadas.

Das **variáveis organizacionais** sublinham-se a divulgação e comunicação (da imagem organizacional e da oferta de trabalho), as estruturas e os processos de recrutamento e de seleção relativos ao regime de contrato (ainda muito distinto entre os três ramos das FFAA), o acolhimento inicial e as condições de trabalho e de habitabilidade em geral (importantes em termos de retenção dos efetivos nas fileiras), o sistema de mobilidade funcional e geográfica (materializado em normativos internos para a gestão das colocações e das deslocações dos militares), os reguladores de carreira (que definem as condições para uma evolução vertical e horizontal, no âmbito de cada categoria profissional), o mercado de trabalho interno (com as correspondentes possibilidades de carreira noutras formas de prestação de serviço), as estruturas de apoio à reinserção socioprofissional no mercado de trabalho externo (essenciais, embora ainda insuficientes).

Das **variáveis do modelo** destacam-se as necessidades orgânicas e funcionais das FFAA em contratados e o quadro funcional de desempenho (que, em conjunto, concretizam os lugares orgânicos), os perfis de competências, de seleção e de formação (que se encontram associados aos respetivos referenciais de seleção, de formação inicial e contínua e de desempenho em contexto militar), os perfis de carreira no âmbito de cada categoria profissional, as grelhas salariais associadas a cada categoria profissional, o sistema de mobilidade vertical e horizontal para os militares voluntários e contratados, e ainda o sistema de certificação dos ramos das FFAA em relação à formação ministrada internamente (ainda numa fase embrionária em relação ao reconhecimento externo do conteúdo de várias especialidades).

O **regime de incentivos** à prestação de serviço em regime de contrato é considerado um elemento essencial na gestão dos efetivos militares, materializando uma variável fulcral, tendo sido considerada como transversal, por ligar diretamente o contexto externo ao contexto interno (componente organizacional e modelo).

Como ficou patente, as variáveis ambientais relativas ao orçamento e à questão normativa parecem ter uma influência determinante na estruturação e na operacionalização do modelo (que é muito formalizado e institucionalizado). Por outro lado, as FFAA controlam a maioria das variáveis internas, influenciando o modelo, sobretudo na sua operacionalização.

A análise crítica da prestação do serviço militar contratado revela um modelo, na sua "relação com o meio ambiente", muito permeável à influência externa, quer em termos políticos, quer demográficos e socioculturais, com os correspondentes constrangimentos daí decorrentes. Por outro lado verifica-se uma elevada complexidade e um elevado grau de formalização, hierarquização e detalhe na "estruturação do

modelo", evidente no intricado de variáveis e nas relações que se estabelecem entre elas, com consequências diretas na "estratégia de operacionalização", o que torna a gestão demasiado centralizada, pouco flexível (em termos de fluxos de informação e tomada e de decisão), pouco permeável à intervenção individual e incapaz de se adaptar rapidamente às mudanças, em particular as que ocorrem no mercado de trabalho.

## REFERÊNCIAS


Almeida, J. F. (2007). Velhos e novos aspectos da epistemologia das Ciências Sociais. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 55, 11-24.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4.ª ed). Oxford: Oxford University Press.

Conceito Estratégico Militar [CEM] (2014). Proposta do Concelho de Chefes de Estado-Maior dos ramos das FFAA, aprovada pelo MDN em 22 de julho de 2014 e confirmada pelo Conselho Superior da Defesa Nacional de 30 de julho de 2014.

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3.ª ed.). Los Angeles: Sage.

Decreto Regulamentar n.º 8/2015, de 31 de julho (2015). Aprova a orgânica da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional. Ministério da Defesa Nacional. Governo de Portugal. Lisboa: Diário da República. Acedido em https://dre.pt/application/conteudo/69920320.

Decreto-Lei n.º 14/2017, de 26 de janeiro. *Altera o regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações [SNQ] e define as estruturas que asseguram o seu funcionamento*. Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. Governo de Portugal. Lisboa: Diário da República. Acedido em https://dre.pt/application/conteudo/628017.

Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de dezembro. *Aprova o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço em RV/RC* (alterado pelo Decreto-Lei n.º 118/2004 de 21 de maio e pelo Decreto-Lei n.º 320/2007 de 27 de setembro). Ministério da Defesa Nacional, Governo de Portugal. Lisboa: Diário da República. Acedido em https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/2000/12/288A01/00020011.pdf.

Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro. *Estabelece o regime de atribuição de incentivos aos cidadãos que prestem ou tenham prestado serviço militar nos regimes de contrato (RC), de contrato especial (RCE) ou de voluntariado (RV) nas Forças Armadas*. Governo de Portugal. Lisboa: Diário da República.

Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Ministério da Defesa Nacional, Governo de Portugal. Lisboa: Diário da República. Acedido em http://www.emgfa.pt/documents/cqw3zjnhvg4s.pdf.

Decreto-Lei nº 396/2007, de 31 de dezembro. *Estabelece o regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações e define as estruturas que asseguram o seu funcionamento*. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. Governo de Portugal. Lisboa: Diário da República. Acedido em https://dre.pt/application/conteudo/628017.

Hogan, P., Simon, C., & Warner, J. (2004). Sustaining the force in an era of transformation. In B. Bicksler, C. Gilroy, & J. Warner (Eds.). *The All-Volunteer Force: thirty years of service*. Dulles: Brassey's, Inc.

Kuhn, T. S. (1983). *La structure de révolutions scientifiques*. St-Amand: Flammarion.

Lei n.º 174/1999, de 21 de setembro. *Aprova a Lei do Serviço Militar* (alterada pela Lei Orgânica n.º1/2008, de 6 de maio). Assembleia da República. Lisboa: Diário da República.

Lei n.º 35/2014, de 20 de junho. *Aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas*. Assembleia da República. Lisboa: Diário da República. Acedido em https://dre.pt/pesquisa/-/search/25676932/details/maximized

Lei nº 12-A/2008, de 27 de fevereiro. *Estabelece o regime de vínculos, carreiras e remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas*. Assembleia da República. Lisboa: Diário da República. (Revogada parcialmente pela Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho).

Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho. *Aprova a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA)*. Assembleia da República. Lisboa: Diário da República.

Lei Orgânica nº 6/2014, de 1 de setembro de 2014. *Procede à primeira alteração à Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, aprovada pela Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho*. Assembleia da República. Lisboa: Diário da República.

Lessard-Hérbert, M., Goyette, & G., Boutin, G. (2005). *Investigação Qualitativa. Fundamentos e Práticas* (2.ª ed.). Tradução de Maria João Reis. Lisboa: Instituto Piaget.

Loiola, E., Bastos, A. V. B., Queiroz, N. S., & Silva, T. D. (2007). Dimensões básicas de análise das organizações. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Editora Artmed. Acedido em: https://www.academia.edu/34222538/Psicologia_organizacoes_e_trabalho_no_Brasil (em 18Jun19).

Matsuyama, K. (2008). Structural change. In S. Durlauf, & L. E. Blume (Eds.). *The New Palgrave Dictionary of Economics* (2nd ed.). Palgrave-Macmillan.

Missões das Forças Armadas [MIFA] (2014). Documento aprovado pelo Conselho Superior da Defesa Nacional em 30 de julho de 2014.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (3.ª ed). Lisboa: Gradiva.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013. *Aprova o Conceito Estratégico de Defesa Nacional [CEDN]*. Presidência do Conselho de Ministros. Governo de Portugal. Lisboa: Diário da República. Acedido em https://dre.pt/pesquisa/-/search/259967/details/maximized.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 11 de abril. *Aprova as linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da defesa nacional e das Forças Armadas – Reforma «Defesa 2020»* [em linha]. PCM, Governo de Portugal Lisboa: Diário da República. Acedido em https://dre.pt/application/file/a/260308.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 21 de abril. *Aprova o Programa para a Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE)* [Em linha]. PCM, Governo de Portugal. Lisboa: Diário da República. Acedido em http://dre.pt/pdf1sdip/2006/04/079B00/28342866.pdf.

Schein, E. H. (1990). *Career Anchors: discovering your real values*. San Diego: Pfeiffer & Company, University Associates.

Souza, A. R. (2006). Configurando Dimensões Organizacionais e Modelos de Gestão Pública: em Busca de um Instrumento de Análise de Gestão para as Agências Reguladoras. *Anais EnAPG – Encontro de Administração Pública e Governança*. ANPAD 30 anos. São Paulo, 22 a 24 de novembro de 2006. Acedido em http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENAPG13.

Vaz, J. J. L. (1998). Questões epistemológicas fundamentais na investigação em gestão: o método hipotético-dedutivo. *Estudos de Gestão*, IV (2), 129-133.

Vaz, J. J. L. (2015). *Caraterísticas dos modelos* [Apontamentos do Seminário de Análise Crítica de Modelos de Gestão, Sessões do Curso de Doutoramento em Gestão]. Lisboa: Universidade Lusíada.

Wash, V. (2008). Models and Theory. In S. Durlauf, & L. E. Blume (Eds.), *The New Palgrave Dictionary of Economics* (2nd ed.). Palgrave-Macmillan.

# A RELAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA, A SATISFAÇÃO E O ESFORÇO EXTRAORDINÁRIO: ESTUDO DE CASO DOS PILOTOS DE LINHA AÉREA

José Carlos Dias Rouco, p5540@ulusofona.pt, Universidade Lusófona
Eliana Cristina Agostinho Mendes, eliana.mendes@ulusofona.pt, Universidade Lusófona

**RESUMO:** Nas últimas décadas as grandes transformações preconizadas na aviação, seja no que respeita ao nível tecnológico ou no crescimento do transporte aéreo, provocaram impactos na relação entre os que exercem funções de chefia e os colaboradores obrigando esta indústria a tomar em consideração o impacto dos estilos de liderança dos seus líderes na influência dos colaboradores, para a promoção da satisfação e do esforço extraordinário dos membros da equipa. Para concretizar o objetivo deste estudo, utilizou-se o método quantitativo aplicando um questionário com perguntas fechadas a uma amostra de 105 pilotos de linha aérea membros da Associação dos Pilotos de Linha Aérea Portuguesa. Os resultados concluem que o estilo de liderança mais praticado pelos pilotos de companhias aéreas é o participativo. Não há diferenças significativas na forma como pilotos de diferentes faixas etárias praticam estilos de liderança. O estilo de liderança participativa é aquele que ajuda a promover a satisfação e o esforço extraordinário dos membros da equipa.

**PALAVRAS-CHAVE**: Piloto de linha aérea, Estilo de liderança, Satisfação e esforço extraordinário.

**ABSTRACT:** In recent decades the transformations occurred in commercial aviation have been with regard to technological level or the growth of air transport have led to significant changes in the relationship between those who perform management functions and their employees. Thus, this study aims to identify which or what leadership styles a leader should exercise to satisfy and lead to an extraordinary effort of members of his team. To materialize the objective of this study, the quantitative method was used by applying a questionnaire with questions closed to a sample of 105 Airline pilots members of the Association of Portuguese Airline Pilots. The results conclude that the leadership style most practiced by airline pilots is participatory. There are no significant differences in the way pilots of different age groups practice leadership styles. The participatory leadership style is that it helps the most to promote the extraordinary effort and satisfaction of team members.

**KEYWORDS:** Airline pilot, Leadership style, Extraordinary effort and satisfaction.

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas as grandes transformações preconizadas na aviação seja no que respeita ao nível tecnológico ou no crescimento do transporte aéreo provocaram impactos na relação entre os que exercem funções de chefia e os colaboradores, que de uma forma geral, têm níveis mais elevados de necessidades e expetativas, obrigando esta indústria a tomar em consideração o impacto dos estilos de liderança dos seus líderes na influência dos colaboradores, para a promoção da satisfação e do esforço extraordinário.

Os estilos de liderança podem ser entendidos como a forma de atuar de um líder junto dos membros da sua equipa, particularmente nas estratégias utilizadas para planear, organizar, dirigir, controlar, comunicar, motivar e interagir com os mesmos. De acordo com a revisão de literatura, verificou-se que ao longo dos anos a temática dos estilos de liderança tem apaixonado investigadores de várias áreas do conhecimento tendo inclusive sido aplicada em diversos contextos. Abasilim, Gberevbie e Osibanjo (2019) debruçaram-se sobre a sua aplicabilidade no contexto empresarial, Sayadi (2016) e Samad (2015) analisaram o ambiente

escolar (secundário e universitário), Rouco e Casademunt (2013) observaram a vertente militar e, Mosadeghrad e Ferdosi (2013) refletiram sob a perspetiva hospitalar.

O tema da liderança tem tido uma atenção especial e cuidada na aviação, tendo sido reforçado com a introdução do conceito de Crew Resource Management (CRM) que pode ser entendido como a aplicação de conhecimentos e habilidades de fatores humanos para a condução de operações de voo com o objetivo de usar eficientemente todos os recursos disponíveis (equipamentos, sistemas e pessoas) com vista à eficiência das operações de voo. O CRM combina as habilidades individuais e o conhecimento de fatores humanos com uma coordenação eficaz da tripulação através do qual é se desenvolve e mantem as competências essenciais de uma equipa, sendo a liderança - uma das suas dimensões.

De uma forma geral, vários autores têm investigado esta dimensão comportamental em diferentes contextos. Desta forma, torna-se importante estudar os estilos de liderança praticados pelos pilotos de linha aérea e compreender qual é o mais utilizado para aumentar a satisfação e o esforço extraordinário dos membros da equipa.

No que concerne a esta carreira profissional, num ambiente de elevado *stress* e dinamismo interno e externo exige-se que uma das "*essential skills*" dos pilotos seja a liderança, nomeadamente quando se encontram no cockpit, em que: O comandante de uma aeronave é a autoridade máxima da mesma; Está sujeito a elevados níveis de stress; Lida diariamente com crises; E o estilo de liderança ou comunicação usado por um piloto pode gerar erros.

Assim sendo, o estilo de liderança escolhido por um piloto para relacionar-se com os seus membros da equipa é primordial para que se procure fazer o melhor uso de todos os recursos disponíveis (pessoas, equipamentos e procedimentos) e sincronização das ações para promover a segurança e a eficiência do voo.

Por estes motivos, este estudo é pertinente por - por contribuir para uma área de atividade em que a segurança é prioritária e o erro humano deve ser mínimo; Por promover o fator humano em ambiente organizacional; por difundir a área de atividade em que os pilotos de linha aérea atuam e onde se deve primar pelo espírito de equipa, confiança e segurança; E, por compreender de forma aprofundada os comportamentos de liderança dos pilotos de linha aérea, no sentido de possibilitar a introdução das melhores práticas nos módulos formativos.

Face à apresentação da problemática do estudo e tendo sido justificada a sua relevância importa agora formular a questão de partida e que irá orientar este estudo: **Qual a relação entre os estilos de liderança dos pilotos de linha aérea com a satisfação e o esforço extraordinário dos membros da equipa?**

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

Para responder à pergunta de partida desta investigação, importa começar por identificar e analisar as várias definições que estão associadas ao conceito de liderança. Para Nourthouse (2013) a liderança é o processo no qual um indivíduo influencia um grupo para alcançar um objetivo comum. Omolayo (2007) definiu a liderança como o processo em que o líder procura o voluntarismo dos membros da equipa para realizar um esforço por forma a alcançar os objetivos da organização.

Segundo Vieira (2002, p. 11) a liderança é um "processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado". Nesta definição, que é a adotada para enquadrar este estudo, podemos verificar que o líder, para além da autoridade formal que lhe é conferida pela organização, tem de influenciar os membros da equipa através da autoridade informal para o cumprimento os objetivos e inspirá-los para um esforço extraordinário voluntário (Rouco, 2012). Ou seja, a liderança é um processo de influência social em que um indivíduo (líder) procura a participação voluntária de um ou mais membros da equipa para realizar um esforço extraordinário para alcançar os objetivos da organização (Omolayo, 2000).

Segundo Harvey e Buckley (2002) e Rouco (2012) a dinâmica e a complexidade do local de trabalho exige cada vez mais novas competências e um grau ou nível de proficiência mais elevado em todos os níveis hierárquicos da organização. Para Harvey e Buckley (2002) todos os colaboradores líderes e não líderes devem preparar-se para um ambiente industrial com elevada percentagem de serviços, com enfase na gestão de processos, mercado global e multicultural, equipas e estruturas organizacionais virtuais, procedimentos e fluxos operacionais reativos, setores de mercado com fronteiras mal definidas e turbulentos, sociedades virtuais, comunicações instantâneas e continuas, crescimento exponencial das tecnologias, e responsabilidades e capacidades únicas para a execução de tarefas específicas.

Neste ambiente, os líderes são obrigados a renovar de forma contínua o seu *core* de competências orientado para um sistema inovador de aprendizagem, tais como, a capacidade para perceber em cada momento as necessidades e expetativas dos membros da equipa, que são criadores e gestores de conhecimento (Holman & Devane, 1999). Por isso, neste novo ambiente de trabalho, os líderes precisam de saber quando e como os seus comportamentos de liderança (estilos de liderança) devem ser executados por forma a promover o talento e a satisfação de cada membro da equipa (Mumford, Zaccaro, Harding, & Jacons, 2000).

Na gestão das organizações e conforme as situações, os líderes interagem com os membros da equipa através de atitudes e comportamentos e, por isso são caraterizados por diferentes estilos de liderança (Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004; Yukl, 2008). Para Vieira (2002) o estilo de liderança é a forma como um determinado indivíduo exerce a influência sobre os membros da equipa. Dubrin (2001) definiu um estilo de liderança como sendo o comportamento padrão e consistente que carateriza um líder no local de trabalho.

Assim, é cada vez mais importante que os líderes tenham um estilo de liderança eficaz para reduzir a taxa de atrito com os membros da equipa e focarem-se na obtenção das metas ou objetivos (Nan jundes waras wamy, & Swamy, 2014). Para Hogan e Kaiser (2005) os resultados da liderança são parcialmente dependentes das circunstâncias das ações do líder e parcialmente dependentes do local em que cada um trabalha. Nahavandi (2002) afirmou que os diferentes estilos de liderança afetam a eficiência e o desempenho organizacional.

De uma forma geral, os estilos de liderança estão relacionados com a tomada de decisão no local de trabalho e na resolução de um problema (Rouco, 2012). De acordo com Yukl (2013) os líderes podem tomar decisões de várias formas, no qual podem envolver mais ou menos os membros da equipa na solução. Para o autor, na resolução de um problema, os líderes podem ter os seguintes tipos de decisão: autocrática, em que os membros da equipa não têm qualquer participação ou envolvimento; consultiva, em que os membros da equipa são ouvidos sobre as melhores soluções para a resolução do problema; conjunta, em que os membros da equipa tem a mesma oportunidade para tomar decisões; e delegativa, em que o líder delega a tomada de decisão nos membros da equipa. O mesmo autor referiu que quando os membros da equipa são envolvidos no processo de tomada de decisão, é mais provável que melhore a sua qualidade, maior facilidade na sua aceitação e níveis mais elevados de satisfação nos membros da equipa.

Tabela 1: Estilos de liderança segundo diferentes autores.

| Estilos de liderança | Autores |
|---|---|
| • Liderança transformacional. | Avolio e Bass (1991) e Bass e Avolio (1990). |
| • Liderança transacional. | Avolio e Bass (1991) e Bass e Avolio (1990). |
| • Estilo de liderança de apoio. | Pedraja-Rejas, Rodrigues-Ponce e Rodrigues-Ponce (2006). |
| • Estilo de liderança instrumental. | Pedraja-Rejas, Rodrigues-Ponce e Rodrigues-Ponce (2006). |
| • Estilo de liderança diretivo ou autocrático. | Lewin, Lippit e White (1939) e Yukl (2013). |
| • Estilo de liderança democrático ou participativo. | Lewin, Lippit e White (1939) e Pedraja-Rejas, Rodrigues-Ponce e Rodrigues-Ponce, 2006) e Yukl (2013). |
| • Estilo de liderança *laissez-faire* ou por delegação. | Lewin, Lippit e White (1939) e Yukl (2013). |
| • Estilo de liderança orientado para as pessoas. | De Vries, Bakker-Pieper e Oostenveld (2010) e Vaculik, Prochazka e Smutny (2014). |
| • Estilo de liderança orientado para a tarefa. | De Vries, Bakker-Pieper e Oostenveld (2010) e Vaculik, Prochazka e Smutny (2014). |
| • Estilo de liderança "servidor". | Greenleaf (1996). |
| • Estilo de liderança consultivo. | Yukl (2013). |

Como ilustra a Tabela 1, durante as últimas décadas foram propostos vários estilos de liderança segundo diferentes autores, em que nesta secção ir-se-á apresentar os que de uma forma direta ou indireta contribuem

para este estudo. Os estilos de liderança agrupam-se em três grupos principais e que são os seguintes: Estilo de liderança transformacional *versus* transacional; Estilo de liderança orientado para as relações humanas *versus* orientado para as tarefas; E estilo de liderança democrático (participativo) *versus* autocrático (diretivo) *versus laissez-faire* (por delegação). Nos parágrafos seguintes far-se-á uma revisão de literatura sobre cada um destes grupos principais.

Ao rever a literatura podemos encontrar inúmeros modelos sobre estilos de liderança, no entanto, é consenso, que o processo de liderança é um contínuo entre o estilo "*laissez-faire*" que se carateriza pela ausência de atitudes e comportamentos do líder no local de trabalho, e o transformacional no qual o líder tem uma forte influência sobre os seguidores (Avolio & Bass, 2004; Bass & Avolio, 1990). De uma forma integrada, Avolio e Bass (1991) e Bass e Avolio (1990) propuseram o modelo transformacional e transacional, em que a liderança transformacional suporta quatro dimensões: a influência idealizada que é definida com o grau em que o líder incute valores, crenças, respeito, e um propósito coletivo para o cumprimento da missão; o estímulo intelectual que é a capacidade do líder em aceitar diferentes perspetivas e estimular o pensamento dos membros da equipa; a consideração individualizada que é a capacidade do líder em valorizar a contribuição de cada membro da equipa; e a motivação inspiradora que é a capacidade do líder para motivar e inspirar os membros da equipa. Os líderes transformacionais são capazes de comunicar eficazmente os padrões organizacionais, incentivar e mobilizar os membros da equipa para terem comportamentos orientados para os objetivos organizacionais e apoia o melhoramento da satisfação e inovação (Imran, Zahoor, & Zaheer, 2011). Para Bass (1985) a liderança transformacional é inspiradora, desafiadora, carismática e estimulante e, como resultado, os membros da equipa estão disponíveis para realizarem níveis mais elevados de desempenho (esforço extraordinário).

Bass (1985, 1999) e Bass e Avolio (1990) fazem uma distinção entre a liderança transformacional e o carisma, na qual os autores colocam o carisma como uma subsecção da liderança transformacional. Para Arif (2018) os líderes transformacionais são promotores da mudança e por isso induzem nos colaboradores o desempenho além das expectativas, incutindo orgulho, respeito pessoal, e facilitando o pensamento criativo e a proatividade através da inspiração.

Para Bass (1985) o líder transacional não envolve regularmente os membros da equipa, a menos que um erro ou desvio ocorra. Para o mesmo autor, os líderes transacionais querem que tudo seja realizado de acordo com os padrões e regras da organização e que as tarefas realizadas sejam executadas na perfeição. Além disso os líderes transacionais não motivam os seus seguidores ou os ajudam a progredir na carreira. Os líderes transacionais atingem os objetivos organizacionais motivando os membros da equipa através de recompensas extrínsecas que satisfaçam as suas expetativas (Bass & Avolio, 1990). Essas recompensas podem ocorrer através do aumento salarial, promoções e reconhecimentos. Ou seja, quando a liderança transacional é eficaz implica que os membros das equipas sejam recompensados pelos objetivos alcançados e previamente acordados (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003). Segundo Castiglione (2006) e Rouco (2015) a liderança transformacional e a transacional complementam-se na medida em que a primeira apresenta um bom desempenho quando uma organização está em fase de mudança, e a segunda é adequada em ambientes estáveis.

Por outro lado e no que respeita ao estilo orientado para as relações humanas *versus* orientado para as tarefas, a eficácia e o sucesso da liderança dependem em grande parte dos padrões comportamentais do líder. Tendo como referência a teoria das relações humanas e a comportamental da liderança, vários estudos foram realizados na Universidade de Ohio, por volta de 1945 e na Universidade de Michigan, por volta de 1947. Os estudos da Universidade de Ohio identificaram dois tipos de comportamentos que explicam o que os líderes fazem: os líderes fornecem estrutura e dão suporte aos membros da equipa (Hemphill & Coons, 1957) e os estudos da Universidade de Michigan identificaram que os líderes tinham comportamentos orientados para as pessoas (relações humanas) e comportamentos orientados para a produção (Cartwrite & Zander, 1960; Likert, 1967). Nas décadas seguintes e até à atualidade, vários estudos foram realizados e segundo vários investigadores conclui-se que existem dois tipos de comportamentos de líderes, como a "iniciação" ou "consideração", "orientação para as pessoas" ou "orientação para a tarefa", "centrada nas pessoas" ou "centrada no trabalho" (Bass, 2008). Posteriormente, estes comportamentos foram classificados como comportamentos orientados para os relacionamentos ou relações humanas e orientados para as tarefas (Northouse, 2010), em que Sternberg (2003) referiu que os líderes têm de utilizar a sua inteligência prática para optar por um dos estilos de liderança conforme as variações situacionais.

O´Dea e Flin (2001) referiram que para construir níveis elevados de relações humanas entre os membros de uma equipa é necessário que os líderes ouçam e aceitem as sugestões dos membros da equipa, no qual a

comunicação desempenha um papel importante. O estilo de liderança orientado para as relações humanas implica estabelecer relações interpessoais com os membros, e conforme já foi referido está associado à teoria das relações humanas, e consequentemente a comunicação interpessoal desempenha um papel fundamental. Para Penley e Hawkins (1985) no estudo que efetuaram concluíram que o estilo de liderança orientado para as pessoas ou relações humanas é principalmente comunicativo, enquanto que o estilo de liderança orientado para a tarefa é menos. Os mesmos autores referiram que a estreita correspondência entre a liderança orientada para as pessoas e a comunicação deve-se ao facto de haver uma forte relação com as competências e com as relações interpessoais, enquanto o estilo de liderança orientado para a tarefa tem a ver mais com o fornecimento de informação do que com o estilo de comunicação. Também De Vries, Bakker-Pieper e Oostenveld (2010) concluíram que há uma forte relação entre o estilo de liderança orientado para as relações humanas e o estilo de comunicação assertivo.

Por outro lado, De Vries, Bakker-Pieper e Oostenveld (2010) afirmaram que a orientação para a tarefa é caraterizada pela presença de alguma agressividade verbal, no qual esta explicação tem a ver com o facto destes comportamentos de liderança estarem associados às regras, planeamento e definição de objetivos. Para Vaculik, Prochazka e Smutny (2014) existem competências relacionadas com a orientação para as pessoas ou relações humanas como a capacidade para construir relações interpessoais, cooperar com os outros, gerir conflitos e desenvolver os outros e, relacionadas com as tarefas, como gerir com eficiência o trabalho, determinar objetivos, prever, planear, organizar as tarefas. Num esforço para compreender a dinâmica entre estes estilos de liderança numa determinada situação, Rajbhandari (2017) conduziu um estudo em que concluiu que os líderes devem adotar os dois estilos de liderança, mas que é essencial que tenham a capacidade de flexibilidade e a mobilidade para influenciar os membros da equipa.

No que respeita ao estilo de liderança democrático (participativo) *versus* autocrático (diretivo) *versus laissez-faire* (por delegação), o estilo de liderança participativo é definido como a tomada de decisão conjunta entre o líder e os membros da equipa e, procura aumentar a participação dos membros na partilha do poder e da consultoria antes de tomar uma decisão (Bass, 1990; koopman & Wierdsma, 1998) e oferece uma variedade de benefícios, como seja a qualidade das decisões (Yammarino & Naughton, 1992) e a satisfação (Smylie, Lazarus, & Brownlee-Conyers, 1996). Já Rouco (2012) afirmou que o estilo de liderança participativo é quando o líder se aconselha com os superiores, pares e colaboradores, antes de introduzir as mudanças que afetem as soluções, encorajando a participação na produção de sugestões e incorporando-as na tomada de decisão. Para muitos autores e como resultado de vários estudos, concluiu-se que o estilo de liderança participativo tem mais eficácia nos membros da equipa e na organização do que o estilo de liderança diretivo (Bryk, Easton, Kerbow, Rollow, & Sebring, 1993; Hargreaves, 1994). Mas outros autores, também afirmam que a utilização dos dois estilos de liderança pelos líderes, pode aumentar a produtividade dos membros da equipa em cada situação (Sagie, Zaidman, Amichai-Hamburger, Te´eni, & Scawarts, 2002).

Abudayyel, Fredericks, Butt e Shaar (2006) referiram que os líderes que envolvem os colaboradores na tomada de decisão aumentam neles a motivação e o desempenho. Os mesmos autores referiram que a capacidade dos líderes para incluir os membros da equipa deve ainda definir responsabilidades e as tarefas. Anderson e King (1993) numa investigação que realizaram, concluíram que o estilo de liderança participativo, uma visão e missão clara estimulam a proatividade e a inovação. Para Lewin, Lippit e White (1939) o estilo de liderança democrático ou participativo envolve a utilização de abordagem consultiva, incentiva a participação do grupo na tomada de decisão e mantém um relacionamento com os membros da equipa muito estreito. Oshagbemi (2004) num estudo realizado com 400 gestores do Reino Unido verificou que os mais velhos ou com maior experiência no cargo têm a tendência para praticar o estilo de liderança participativo. Guirado, Navas, Molero, Ferrer e Morales (2012) verificaram que os homens na ação de liderança exibiam mais comportamentos participativos do que as mulheres.

Por outro lado, o estilo de liderança autocrático ou diretivo é definido como o fornecimento aos membros da equipa de uma grelha de decisões que alinham as suas ações na materialização da visão do líder (Fiedler, 1964), e que está associada a uma tomada de decisão por vezes defeituosa e com fraco desempenho por parte dos membros da equipa (Gaziel, 1998). Para Rouco (2012) o estilo de liderança diretivo é quando o líder toma as decisões sozinho e atribui tarefas e objetivos sem ouvir os seus superiores, pares e colaboradores. Segundo Bass, Valenzi, Farrow e Solomon (1975) o estilo de liderança autocrático ou diretivo visa guiar a participação dos membros da equipa através do fornecimento de instruções rígidas para resolver um problema ou executar uma tarefa. Lewin, Lippit e White (1939) afirmaram que o estilo autocrático ou diretivo envolve o líder na tomada de decisão, exercendo poder absoluto, atribuindo as tarefas e mantendo um relacionamento distante com os membros da equipa.

Para Kahai, Sosik e Avolio (2004) num estudo realizado concluíram que nem o estilo de liderança democrático ou participativo, nem autocrático ou diretivo estavam diretamente relacionados com o desempenho do grupo. No entanto, os mesmos autores afirmaram que o estilo de liderança democrático ou participativo teve uma relação negativa com o desempenho da equipa na condução da resolução de um problema estruturado e, positivo quando o problema se apresenta semiestruturado.

Quanto ao estilo de liderança *laissez-faire* ou por delegação, segundo Xirasagar (2008) o estilo de liderança *laissez-faire* ou por delegação envolve a política da não interferência, e permite total liberdade aos membros da equipa para decidir como alcançar as metas ou objetivos. Rouco (2012) afirmou que o líder tem atitudes ou comportamentos delegativos quando delega confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões. Bem como, confia apropriadamente nos outros para executar as tarefas e fornece a sustentação e apoio sem remover a responsabilidade aos outros.

## 2.2 INDICADORES OU CRITÉRIOS DA EFICÁCIA DA LIDERANÇA

Conforme foi referido na subseção anterior, o que um líder sabe ou faz influencia diretamente a eficácia da sua equipa (Levenson, Van der Stede, & Cohen, 2006), bem como o seu sucesso individual (Goldstein, Yusko, & Nicolopoulos, 2001). Por isso, os estilos de liderança são, em boa medida, uma parte das teorias que explicam a eficácia da liderança (Hogan & Kaiser, 2005; Seiler & Pfister, 2009). No entanto, muitas questões permanecem sobre quais os estilos de liderança que são preditoras da eficácia dos líderes, dado que esta depende de muitos fatores (Vaculik, Prochazka, & Smutny, 2014). Além disso, vários autores sugerem inúmeras competências agrupadas em diferentes modelos para determinados contextos, o que dificulta a sua generalização e aplicabilidade de forma transversal (Patanakul & Milosevic, 2008; Harison & Boonstra, 2009). Assim, considera-se relevante para este estudo identificar quais os indicadores ou critérios que possam predizer os estilos de liderança no contexto da aviação.

Tendo em conta o parágrafo anterior, para guiar esta investigação parte-se do pressuposto que existe um ou mais estilos de liderança que são preditores da eficácia dos líderes e que podem ser aplicados a diferentes contextos e de forma transversal. Para Prochazka, Vaculik, Smutny e Jerek (2018) a eficácia do líder refere-se à forma como um indivíduo desempenha um determinado papel de liderança, e que é uma construção que pode ser vista sob várias perspetivas e medida por diferentes critérios ou indicadores.

Assim, a eficácia do líder pode ser medida usando vários critérios, entre os quais o desempenho da equipa ou a qualidade de trabalho (Kaiser, Hogan, & Craig, 2008), se os membros da equipa consideram o seu líder adequado (Judge & Piccolo, 2004), se emergirem do grupo (Balthazard, Waldman, & Warren, 2009), se existe satisfação das ações da liderança do líder (Avolio & Bass, 2004), ser avaliado pelos superiores (Lim & Ployhart, 2004), se o líder leva os membros do grupo a esforços extraordinários (Avolio & Bass, 2004). No entanto, os critérios podem depender de vários fatores, como por exemplo os traços de personalidade e as competências dos membros do grupo (Eagly, Karau, & Makhijani, 1995) ou outras dimensões que não dependem diretamente dos líderes, como por exemplo, o sistema remuneratório ou progressão na carreira. Os líderes que se percecionam como líderes eficazes também podem ser vistos pelos seguidores como líderes eficazes, no qual a liderança auto-eficaz representa a confiança de que um indivíduo tem das suas próprias capacidades (Ng, Ang, & Chan, 2008). A vantagem deste critério é que o líder sozinho é suficiente para a avaliação da eficácia do líder.

Cada um dos critérios apresentados nos parágrafos anteriores apresenta vantagens e desvantagens. Assim, o uso de apenas um tipo de indicador ou critério de eficácia de liderança pode ser inadequado e insuficiente (Jing, & Avery, 2008; Yukl, 2008) pelo que é recomendado a utilização de vários indicadores (Yukl, 2008), em que a combinação de diferentes elementos de medição ajuda a evitar generalizações erróneas (Analoui, Ahmed, & Kakabadse, 2010). Portanto, para enquadrar este estudo, como variáveis dependentes são adotados dois indicadores ou critérios: a satisfação das ações de liderança dos líderes e a promoção do esforço extraordinário de Avolio e Bass (2004).

A satisfação como o nível de prazer em que os membros da equipa realizam as tarefas representa um fator importante porque prevê o uso repetido do sistema e a longevidade do grupo (Haque & Aston, 2016). Rouco (2012) referiu que para o líder satisfazer os membros do grupo deve utilizar métodos de liderança adequados em cada situação e ir ao encontro das necessidades e expetativas de cada indivíduo.

O desempenho (esforço extraordinário) da equipa é definido como o nível de eficácia e eficiência em que uma equipa foi capaz de realizar uma tarefa ou resolução de um problema além das expetativas (McGrath,

1984; Nunamaker, Dennis, Valacich, Vogel, & George, 1991), em que os líderes têm a responsabilidade de assegurar estas duas variáveis (Asghar & Oino, 2018). Para Rouco (2012) um líder consegue levar os colaboradores a um esforço extraordinário tendo capacidade para motivar os seguidores, através de uma visão inspiradora, valores e comportamento ético, a aceitarem os desafios e a terem desempenhos acima das realizações previstas.

Anderson e Martin (1995) constataram que os líderes que se envolviam mais nas relações interpessoais com os outros membros da equipa, quer na orientação para as relações humanas, quer na tarefa tinham níveis de satisfação mais elevados. Também Castaneda e Nahavandi (1991) verificaram que os membros da equipa estão mais satisfeitos quando percebem que os líderes exibem tanto a orientação para as relações humanas como para a tarefa.

Postmes, Tanis e Wit (2001) concluíram que os membros da equipa que tinham mais relações comunicacionais tinham maiores níveis de satisfação. Judge e Piccolo (2004) realizaram uma meta-análise sobre os estilos de liderança orientados para as relações humanas e para a tarefa, em que concluíram que o estilo de liderança orientado para as relações humanas estava mais relacionado com a satisfação no trabalho e a orientação para a tarefa e eficácia do líder.

## 2.3 INVESTIGAÇÃO SOBRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA, A SATISFAÇÃO E O ESFORÇO EXTRAORDINÁRIO

Rouco e Casademunt (2013), realizaram um estudo com Oficiais Subalternos e Capitães onde concluíram que a tomada de decisão entre outras são as competências que promovem mais o desempenho superior e a eficácia da ação da liderança. Rouco, Vieira Borges, Lemos Pires, et al. (2013) verificaram que os comandantes, na liderança direta (nível operacional da gestão) e durante a realização de estudo sobre o conhecimento tácito, consideraram como mais importantes para influenciar positivamente os seus seguidores é a tomada de decisão (capacidade para resolver problemas), resiliência, entusiasmo, iniciativa, tato, exemplo e a aplicação da justiça (ser justo).

Loureiro (2014) num estudo efetuado sobre o comando em Operações em Áreas Edificadas verificou que os Oficiais Subalternos, para promover elevados níveis de desempenho e satisfação nos subordinados, utilizavam com mais frequência a orientação para tarefa, tomar decisões, flexibilidade e adaptabilidade, autocontrolo, comunicação e promoção do desenvolvimento.

Lopes (2015) identificou que os comportamentos de liderança praticados pelos comandantes associados à visão do ambiente externo e interno, tomada de decisão, liderança participativa e coesão e trabalho de equipa estão positiva e fortemente correlacionados com a satisfação dos subordinados. Oliveira (2015) conclui que nas operações em áreas edificadas, os comandantes devem praticar, com elevados níveis de proficiência, os seguintes comportamentos de liderança associados à coragem, promoção desenvolvimento, liderança participativa, flexibilidade e adaptabilidade, ser um exemplo e tomar decisões. Pinto (2015) conduziu um estudo para verificar o impacto da ação da liderança no compromisso dos subordinados e confirmou que alguns comportamentos de liderança estão mais associados, tais como: Orientação para a tarefa; tomada de decisão; visão do ambiente externo e interno; Coesão, trabalho de equipa e cooperação; Gestão de conflitos; e liderança participativa. Tavares, Rouco e Carvalho (2015) concluíram que os subordinados percecionam nos seus comandantes (Oficias Subalternos e Capitães) comportamentos de liderança relacionados significativamente de forma positiva com a orientação para as tarefas, comunicação assertiva e liderança participativa.

Pinho (2016) num estudo efetuado sobre a influência dos Instrutores nos graduados instruendos durante a realização de um curso de comandos concluiu que a coesão e trabalho de equipa, tomada de decisão, orientação para as tarefas, gestão de conflitos, liderança participativa e motivação são as competências que mais se relacionam com a satisfação e a eficácia da liderança para promover desempenhos superiores. Machado (2017) realizou um estudo no contexto da Guarda Nacional Republicana sobre o impacto dos estilos de liderança no afeto e concluiu que o estilo de liderança participativo está relacionado com o afeto positivo.

Após a revisão de literatura, foi elaborado a modelo conceptual e a relação entre as variáveis, conforme mostra a Figura 1.

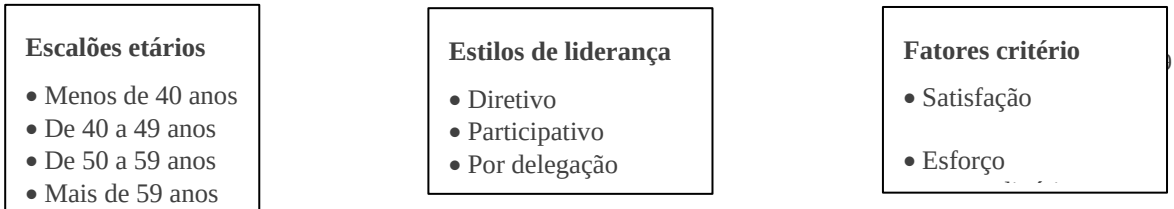


Figura 1: Modelo concetual e relação entre as variáveis.

De acordo com a Figura 1 e as premissas levantadas durante a revisão de literatura foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: Existe pelo menos uma diferença significativa entre os escalões etários a que os pilotos de linha aérea pertencem.
Hipótese 2: Existe pelo menos um estilo de liderança praticado pelos pilotos de linha aérea que tem uma relação significativa com a satisfação dos membros da sua equipa.
Hipótese 3: existe pelo menos um estilo de liderança praticado pelos pilotos de linha aérea que tem uma relação significativa com o esforço extraordinário demonstrado pelos membros da sua equipa.

## 3. METODOLOGIA E INSTRUMENTOS

Para o estudo do objeto é utilizado o método quantitativo que segundo Good e Hatt (1996) esta abordagem refere-se à utilização de técnicas estatísticas e ainda à aplicação da matemática à sociologia, em que Morgan (2007) a caraterizou como uma relação entre teorias ou dados – dedução, relacionamento no processo de investigação – objetiva e a possibilidade e inferência dos dados.

Neste contexto, através da revisão de literatura, no qual se utilizou o método de análise documental, permitiu o desenvolvimento de hipóteses [1] para seguir uma abordagem de investigação hipotético-dedutivo[2]. Segundo (Quivy, 2003, p.136) as hipóteses "*apresentam-se como a antecipação de uma relação entre um fenómeno e um conceito capaz de o explicar*". Também Popper (1965) defendeu que embora as teorias universais não sejam dedutíveis a partir de afirmações singulares poderão ser refutadas por afirmações singulares já que podem colidir com descrições de factos observáveis, por isso o problema ou pergunta de partida, o modelo hipotético – dedutivo poderá ser utilizado tanto para explicar, como para prever ou para efetuar testes.

Creswell (2009) afirmou que os investigadores podem formular perguntas de investigação ou hipóteses que podem ser verificadas através do método quantitativo, no qual se constituem variáveis relacionadas que são categorizadas (independentes e dependentes) em grupos para comparação. Ainda, segundo o mesmo autor muitos investigadores optam por formular hipóteses, mas que na sua opinião a utilização de perguntas de investigação para estudos em novos contextos é o método mais adequado.

A Figura 1 ilustra a relação entre as variáveis para o estudo da parte prática, no qual Quivy (2003, p. 262) afirmou que ao "*construir um modelo, designam-se os resultados esperados a partir das hipóteses, isto é, os resultados que seria necessário obter para que o modelo e as suas hipóteses fossem confirmados*". Para Diógenes (2005, p. 3) o método é um "*procedimento, ou conjunto de procedimentos que serve de instrumento para alcançar os fins da investigação, enquanto as técnicas, são meios auxiliares que concorrem para subsidiarem os métodos para alcançar os seus objetivos específicos*", assim na continuação da descrição da estratégia da investigação para verificar as hipóteses aplicou-se um **questionário com perguntas fechadas** como **método de recolha de dados**.

Segundo Moreira (2004) o questionário apoia-se numa série de perguntas dirigidas a um conjunto de indivíduos e pretende avaliar conteúdos mentais, quer estes se refiram a domínios cognitivos (conhecimentos,

[1] Hipóteses estatísticas – trata-se de uma suposição quanto ao valor de um parâmetro populacional, ou quanto à natureza da distribuição de probabilidade de uma variável populacional. O teste de hipóteses é uma regra de decisão para aceitar ou rejeitar uma hipótese estatística com base nos elementos da amostra. Para testar um parâmetro populacional, deve-se afirmar, cuidadosamente, um para de hipóteses: uma que represente a afirmação e outra que represente o seu complemento. Quando uma dessas são chamadas de hipótese nula ($H_0$) e hipótese alternativa ($H_a$ ou $H_1$), procura apenas encontrar diferenças.

[2] Para Remenyi (2014, p. 86) a investigação hipotético-dedutivo "*é um termo usado como um sinonimo do positivismo ou quantitativo e, está baseado na dedução e na testagem de hipóteses*".

crenças, expetativas, atribuições, afetivos, atitudes e preferências), quer a domínios comportamentais (hábitos e reações). Na presente investigação pretende-se avaliar nos pilotos de linha aérea comercial as suas perceções quanto às atitudes e comportamentos associados aos estilos de liderança e à satisfação e esforço extraordinário que estes provocam nos seus colaboradores.

## 3.1 CARATERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

**Estilos de liderança**
Para medir os estilos de liderança no contexto da aviação comercial, optou-se por escolher o modelo de Vieira (2002) com três estilos de liderança: diretivo; participativo; e por delegação, através do questionário Estilos de Liderança (Rouco, 2012). O questionário dos estilos de liderança é constituído por 10 itens, da seguinte forma: estilo de liderança participativo (ELP), com três itens; e estilo de liderança por delegação (ELPD), com 3 itens; estilo de liderança diretivo (ELD), com quatro itens, com uma escala de Likert de 1 – Discordo totalmente a 5 – Concordo totalmente.

**Satisfação e Esforço extraordinário**
Ainda, para medir o objeto de estudo deste trabalho foram ainda utilizados dois fatores critério – esforço extraordinário e satisfação de Rouco (2012) adaptados de (Avolio & Bass, 2004), constituído por oito itens que medem as ações de liderança que mais se relacionam com o desempenho superior e satisfação em trabalho de equipa e, com uma escala de likert de 1 – Discordo totalmente a 5 – Concordo totalmente.

## 3.2 AMOSTRA

A amostra é constituída por 105 indivíduos de um universo de 1257 pilotos membros da Associação dos Pilotos Portuguesas de Linha Aérea (APPLA), com idades compreendidas entre os 24 e 74 anos de idade e, cujas percentagens de repostas por escalões se ilustra a Tabela 2.

Tabela 2: Percentagens de indivíduos por escalões etários.

| Escalões etários | Frequência | % |
|---|---|---|
| Menos de 40 anos | 38 | 36,2 |
| De 40 a 49 anos | 30 | 28,6 |
| De 50 a 59 anos | 24 | 22,9 |
| De 60 a 74 anos | 13 | 12,4 |

## 3.3 MÉTODOS ESTATISTICOS UTILIZADOS

Para verificar a consistência interna dos estilos de liderança e dos fatores critério, usou-se o coeficiente de *Alpha* de *Cronbach* (Remenyi, 2013, p. 128) e a sua classificação de acordo com (Hill & Hill, 2005) em que a escala é a seguinte: Excelente - superior 0,9; Bom - entre 0,8 e 0,9; Razoável - entre 0,7 e 0,8; Fraco - entre 0,6 e 0,7; Inaceitável - inferior a 0,6. Nos estilos de liderança os valores do *Alpha* de *Cronbach* estão compreendidos entre 0,61 e 0,63 (fraco). Nos fatores critério os valores são 0,75 e 0,78 (razoável).

Nesta estudo para testar se a amostra segue ou não uma distribuição normal utilizaram-se os testes Kolmogorov-Smirnov
[3] e *Shapiro-Wilk*[4] e quanto à homogeneidade utilizou-se o teste *Levene*[5]. De uma forma geral, após a realização dos testes Kolmogorov-Smirnov, *Shapiro-Wilk e Levene* verificou-se que a distribuição é normal e que as variâncias populacionais são homogéneas pelo que se optou pelos testes paramétricos para testar a hipótese 1 quanto à verificação se existem diferenças significativas entre as médias aritméticas das subamostras (escalões etários).

[3] Recomendado para pequenas amostras.

[4] Para verificação se a amostra tem ou não uma distribuição normal verificou-se o nível de significância ou p – value > 0,05 para o qual não se rejeita a $H_0$ ($H_0$ – distribuição da amostra = distribuição normal e $H_1$ – Distribuição da amostra n= distribuição normal).

[5] Verificação se a variância ($\sigma^{2)}$ é igual em dois ou mais grupos (subamostras).

Para confirmar ou infirmar as hipóteses 2 e 3 foram aplicados os testes estatísticos das correlações de Bravais-Pearson[6] para verificar se existem relações entre as variáveis em estudo e, as regressões lineares múltiplas. O método estatístico das regressões lineares múltiplas[7] foi aplicado com o objetivo de predizer os valores das variáveis dependentes, a partir de uma combinação de duas ou mais variáveis independentes.

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Após a validação do instrumento de recolha de dados, evidenciado na seção anterior, nesta seção são apresentados, analisados e discutidos os dados recolhidos no trabalho de campo, após a aplicação dos testes estatísticos mais apropriados para confirmar ou infirmar as hipóteses formuladas para esta investigação, bem como algumas premissas levantadas na revisão de literatura. No tratamento dos dados provenientes das respostas dos inquiridos, começou-se por fazer uma análise descritiva quanto aos escalões etários, como ilustra a Tabela 3. Os resumos são apresentados através da média arimética (□) e do desvio padrão (S). Em seguida, são apresentados os resultados das comparações múltiplas entre as médias aritméticas das subamostras constituídas a partir das varáveis independentes (escalões etários) para verificar se são significativamente diferentes umas das outras e, responder à hipótese 1. E por fim, são apresentados os resultados das relações entre as variáveis em estudo e os seus preditores para responder às hipóteses 2 e 3.

Tabela 3: Médias aritméticas e desvio padrão dos estilos de liderança e fatores critérios (n=105).

| Escalões etários | Diretivo | Participativo | Por Delegação | Esforço Extraordinário | Satisfação |
|---|---|---|---|---|---|
| | $\bar{x}$ (S) | $\bar{x}$ (S) | $\bar{x}$ (S) | $\bar{x}$ (S) | $\bar{x}$ (S) |
| Menos de 40 anos (n=38) | 1,82 (0,62) | 4,36 (0,60) | 3,93 (0,57) | 3,97 (0,51) | 4,34 (0,49) |
| De 40 a 49 anos (n=30) | 1,94 (0,71) | 4,38 (0,62) | 3,63 (0,76) | 4,19 (0,47) | 4,28 (0,43) |
| De 50 a 59 anos (n=24) | 2,04 (0,82) | 4,41 (0,46) | 3,90 (0,60) | 4,20 (0,60) | 4,34 (0,39) |
| Mais de 59 anos (n=13) | 2,20 (0,84) | 4,59 (0,34) | 3,90 (0,69) | 4,13 (0,56) | 4,40 (0,48) |
| Total (n=105) | 1,95 (0,72) | 4,41 (0,55) | 3,83 (0,66) | 4,10 (0,53) | 4,33 (0,45) |

De acordo com a Tabela 3 que representa os níveis de concordância da perceção dos pilotos de linha aérea quanto às suas atitudes e comportamentos representativos dos estilos de liderança praticados no local de trabalho, podemos afirmar que o estilo mais praticado é o «participativo» (□=4,41; S=0,72), seguido do «por delegação» (□=3,83; S=0,66) e por fim o «diretivo» (□=1,95; S=0,72). Estes resultados vão encontro dos alcançados pela maioria dos investigadores, em que nos vários estudos efetuados em diferentes contextos a tendência aponta para que o estilo de liderança participativo seja o mais praticado (Lopes, 2015; Oliveira, 2015; Pinho, 2016; Pinto, 2015; Tavares, Rouco, & Carvalho, 2015).

Apesar do estilo de liderança participativo ser o mais recomendado para a maioria das situações e face às características dos membros da equipa, quando falamos sobre um piloto de linha aérea que exerce uma função de «comando», implica o acréscimo de responsabilidades e deveres, servir de exemplo nos valores e na conduta tidos como padrão ideal na profissão e organização que representa, garantir e aplicar a justiça em situações de crise ou de conflitos interpessoais e, o «dever da tutela» quando enquadrada pela legislação. Neste contexto, Rouco (2012) referiu que o comandante deve orientar sempre as decisões tendo como referência a seguinte frase «missão primeiro, pessoas sempre», onde está implícito o uso criterioso, umas vezes do estilo de liderança diretivo e noutras o estilo de liderança participativo. A orientação para a missão ou para as tarefas implica que o piloto comandante tenha que fazer cumprir (autoridade formal) as suas decisões em prol da missão e dos objetivos estratégicos da organização, do cumprimento dos regulamentos e dos procedimentos estandardizados, mesmo contra a sua vontade própria vontade ou dos membros da sua equipa. Por sua vez, o piloto líder deve ter a capacidade de mobilizar (autoridade informal) através da satisfação das necessidades e expetativas dos membros da equipa (bem-estar) e para executarem as tarefas

[6] O teste de independência do qui-quadrado – coeficiente de correlação de Bravais-Pearson, representa-se com um *r* e varia entre (1) e (-1), quando não existe correlação tem-se *r*=0. Quanto aos valores de *r*, se *r* <0,20 a correlação é insignificante; se 0,20≤ *r*≤0,39 é fraca; se 0,40<*r*≤ 0,59 é moderada; se 0,60≤*r*≤ 0,79 é forte e se *r*≥0,80 é muito forte (Cohen & Holliday, 1982).

[7] Para Hill e Hill (2008) ***a regressão linear consiste na realização de uma análise estatística com o objetivo de verificar a existência de uma relação funcional entre uma variável dependente com uma ou mais variáveis independentes.*** A regressão linear permite predizer valores de uma variável dependente a partir de uma combinação ponderada de duas ou mais variáveis independentes.

altamente motivados e de forma voluntária. Por isso, face aos baixos valores da média aritmética do estilo de liderança diretivo constantes na Tabela 3 e considerando que os pilotos de linha aérea exercem funções de «comando», julga-se pertinente que haja um maior esclarecimento sobre as vantagens e desvantagens dos estilos de liderança, nomeadamente quanto ao diretivo e participativo.

Para verificar se existem diferenças significativas entre as médias aritmética das respostas dos inquiridos quanto aos estilos de liderança das subamostras constituídas pelos escalões etários utilizou-se o teste Tukey HSD. Dos resultados verificou-se que o $\rho$-*value*>0,05 em todas as comparações, pelo que se conclui que os pilotos de linha aérea com idades diferentes não apresentam estilos de liderança significativamente diferentes uns dos outros. Estes resultados contrariam os estudos de Oshagbemi (2004) em que afirmaram que os indivíduos mais velhos ou com maior experiência na função têm a tendência para praticar o estilo de liderança participativo. No entanto, ao analisar os valores das médias aritméticas do estilo de liderança participativo verifica-se que estes vão sendo mais elevados com o aumento da idade dos inquiridos. O facto dos pilotos de linha aérea praticarem de forma igual o estilo de liderança participativo pode ter a ver com a formação de CRM a que estes são sujeitos periodicamente, o que valoriza e padroniza as atitudes e comportamentos para esta área da interação social.

De acordo com os resultados da Tabela 4 verifica-se que o estilo de liderança que apresenta níveis de intensidade mais elevados com o esforço extraordinário é o participativo, o que confirma os vários estudos (Tavares, Rouco, & Carvalho (2015) Ainda, a Tabela 4 mostra que o estilo de liderança que está mais correlacionado com a satisfação é o participativo (Lopes, 2015; Machado, 2017). Estes resultados vêm ao encontro dos de Yukl (2013) em que este referiu que quando os membros da equipa são envolvidos no processo de tomada de decisão, é mais provável que os membros da equipa tenham níveis mais elevados de empenhamento e desempenho e maior satisfação na realização das tarefas.

Tabela 4: Correlações de Pearson entre os estilos de liderança e os fatores critérios (n=105).

| Estilo de liderança/ fatores critério | Esforço Extraordinário | Satisfação |
|---|---|---|
| Diretivo | -0,18 | -0,15 |
| Participativo | 0,45** | 0,35** |
| Por Delegação | 0,23* | 0,27** |

Nota: **. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). *. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

## 5. CONCLUSÕES

Com base nos resultados alcançados neste estudo pode-se concluir que os pilotos de linha aérea praticam de uma forma geral e em qualquer idade o estilo de liderança participativo, em que aconselham-se com os superiores, pares e membros da equipa, antes de introduzir as mudanças que afetam as soluções, encorajando a participação na produção de sugestões e incorporando-as nas suas tomadas de decisão.

Os pilotos de linha aérea percecionam que para promover o esforço extraordinários dos membros da sua equipa devem praticar o estilo de liderança participativo. Os pilotos de linha aérea conseguem influenciar e motivar os membros da sua equipa, através de uma visão inspiradora, valores e comportamentos éticos, para aceitarem os desafios e a terem desempenhos acima das realizações previstas.

Os pilotos de linha aérea percecionam que para promover a satisfação dos membros da sua equipa devem praticar o estilo de liderança participativo, embora, em situações de crise o comandante tenha sempre a decisão final.

De uma forma geral considera-se que os pilotos de linha aérea ,e tendo em conta que desempenham a função de «comandantes», deveriam praticar o estilo de liderança diretivo e participativo conforme a situação ou características dos membros da equipa.

## 6. CONTRIBUTOS PRÁTICOS E TEÓRICOS

Os resultados, quer no campo prático, quer no campo teórico vêm confirmar as tendências dos estudos realizados pelos vários autores de diferentes áreas académicas, em que o estilo de liderança participativo é o

mais adequado para levar os membros de uma equipa a esforços extraordinários e a promover níveis elevados de satisfação.

No campo prático, considera-se pertinente que no âmbito da formação de pilotagem pudesse ser igualmente ministrado um módulo de liderança aos pilotos de linha aérea para haja uma clarificação sobre o papel do comandante e do líder. A «arte da liderança» está na capacidade de em algumas situações «ser comandante» e noutras «ser líder». Normalmente, ao comandante é atribuído o estilo de liderança diretivo, liderança transacional, autoridade formal (poder de posição), orientação para a tarefa ou missão e estabilidade organizacional; e ao líder é atribuído o estilo participativo, liderança transformacional, autoridade informal (poder pessoal), orientação para as pessoas ou relações humanas e mudança organizacional.

## REFERÊNCIAS


Abasilim, U.D., Gberevbie, D.E., & Osibanjo, O.A. (2019). Leadership styles and employees´commitment: Empirical evidence from Nigeria. *Sage open*, 1-15.

Abudayyel, O., Fredericks, T.K., Butt, S.E., & Shaar, A. (2006). An investigation of management´s commitment to construction safety. *International Journal of Project Management*, 24(2), 167-174.

Amabile, T.M., Schatzel, A., Moneta. G.B., & Kramer, S.J. (2004). Leader behavior and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.

Analoui, F., Labbaf, H., & Noorbakhsh, F. (2000). Identification of clusters of managerial skills for increased effectiveness: The case of the steel industry in Iran. *International Journal of Training & Development*, 4(3), 217-234.

Anderson, C. M., & Martin, M. M. (1995). The effects of communication motives, interaction involment, and loneliness on satisfaction: A model of small groups. *Small Group Research*, 26, 118-137.

Anderson, N., & King, N. (1993). Innovation in organizations. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 8, pp. 1-34). Chichester: Wiley.

Arif, S. (2018). Transformational leadership and organizational performance. *Journal of Management*, 1(3), 59-75.

Asghar, S., & Oino, I. (2018). Leadership styles and job satisfaction. *Market Forces*, XIII (1), 1-13.

Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1991). *Full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. New York: Binghmton.

Avolio, B.J., & Bass, B.M. (2004). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire*. Menlo Park, CA: Mind Garden.

Balthazard, P.A., Waldman, D., & Warren, J.E. (2009). Predictors of the emergence of transformational leadership in virtual decision teams. *Leadership Quarterly*, 20(5), 651-663.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). The implication of transformational and transactional leadership for individual, team, and organizational development. In R.W. Woodman & W.A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 4, pp. 231-272). Greewich, CT: JAI Press.

Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-208.

Bass, B.M., Valenzi, E., Farrow, D., & Solomon, R. (1975). Management styles associated with organizational, task, personal, and interpersonal contingencies. *Journal of Applied Psychology*, 60, 720-729.

Bryk, A.S., Easton, J.Q., Kerbow, D., Rollow, S.G., & Sebbring, P.A. (1993). *A view from the elementary schools: The state of Chicago school reform*. Chicago: University of Chicago.

Cartwrite, D., & Zander, A. (1960). *Group dynamics: Research and theory*. Evanston: Row Peterson.

Castaneda, M., & Nahavandi, A. (1991). Link of manager behavior to supervisor performance rating and subordinate satisfaction. *Group & Organization Management*, 16, 357-366.

Castiglione, J. (2006). Organizational learning and transformational leadership in the library environment. *Library Management*, 27, 289-299.

Cohen, L. & Holliday, M. (1982). Statistics for social sciences. London: Harper & Row.

Creswell, J.W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3ª ed.). London: Sage.

De Vries, R.E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld (2010). Leadership = communication? The relations of leader´s communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 367-380.

Diógenes, E. (2005). *Metodologia e epistemologia na produção científica: Génese e resultados* (2ª Ed.). Maceió: EdUFAL.

Dubrin, A.J. (2001). *Leadership: Research findings, practices and skill* (3rd ed.). Boston: Houghton Mifflin.

Eagly, A.H., Karau, S.J., & Makhijani, M.G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125-145.

Fiedler, F.E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advanced Experimental Social Psychology*, 1, 149-190.

Gaziel, H. (1998). School-based management as a factor in school effectiveness. *International Review of Education*, 44, 319-333.

Goldstein, H.W., Yusko, K.P., & Nicolopoulos, V. (2001). Exploring black-white subgroup differences of managerial competencies. *Personnel Psychology*, 54(4), 783-807.
Good, W.J., & Hatt, P.F. (1969). Alguns problemas na análise qualitativa e na análise do caso. In *Métodos em pesquisa social* (pp. 398-433) (3ª ed.). São Paulo: Companhia Editora Nacional.
Greenleaf, R.K. (1996). *On becoming a servant-leader*. San Francisco: Josey-Bass Publishers.
Guirado, I.C., Navas, M., Molero, F., Ferrer, E., & Morales, F. (2012). Gender differences in leadership styles as a function of leader and subordinates´sex and typ of organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 3083-3113.
Haque, A., & Aston, J. (2016). A relationship berween occupational stress and organizational commitment of IT sector´s employees in contrasting economies. *Polish Journal of Management Studies*, 14 (1), 95-105.
Hargreaves, A. (1994). Restructuring: Post modernity and the prospects for educational change. *Journal of Education Policy*, 9, 47-65.
Harison, E., & Boonstra, A. (2009). Essential competencies for technochange management: Towards an assessment model. *International Journal of Information Management*, 29, 283-294.
Harvey, M., & Buckley, R.M. (2002). Assessing the conventional wisdoms of management for the 21st century organization. *Organizational Dynamic*, 30(4), 368-378.
Hemphill, J.K., Coons, A.E. (1957). Development of leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.) *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 6-38). Columbus: The Ohio State University, Bureau of Business Research.
Hill, M.M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário* (2ª ed.) Lisboa: Edições Sílaba.
Hogan, R., & Kaiser, R.B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.
Holman, P., & Devane, T. (1999). *The change handbook: Group method of shaping the future*. San Francisco: Berret Koheler Publisher.
Imran, R. Zaheer, A., & Noreen, U. (2011). Transformational leadership as a predictor of innovation work behavior: Moderated by gender. *World Applied Science Journal*, 14, 750-759.
Jing, F.F., & Avery, G.C. (2008). Leadership paradigms and organizational performance: A literature review. *2008 EABR (business) & ETLC (teaching) Conference Proceeding*, 1-11.
Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
Kahai, S.S., Sosik, J.J., & Avalio, B.J. (2004). Effects of participative and directive leadership in electronic groups. *Group & Organization Management*, 29, 67-105.
Kaiser, R.B., Hogan, R., & Craig, S.B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63(2), 96-110.
Koopman, P.L., & Wiedsma, A.F.M. (1998). Participative management. In P.J.D. drenth, H. Thoerry, & C.J. de Wolff (Eds.), *Personnel Psychology. Handbook of work and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 297-324). Hove, UK: Psychology Press.
Levenson, A.R., Van der Stede, W.A., & Cohen, S.G. (2006). Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *Journal of management*, 32(3), 360-380.
Lewin, K., Lippit, R., & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in artificially created social climate. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
Lopes, F. (2015). *Caraterização dos comportamentos de liderança e estilos de comunicação dos Oficiais Subalternos do quadro permanente da Arma de Cavalaria e a sua influência no esforço extraordinário, satisfação e eficácia*. Trabalho Individual Aplicado para o Mestrado Integrado na Especialidade de Cavalaria. Lisboa: Academia Militar.
Loureiro, N. (2014). *O Combate em áreas edificadas e a sua implicação no desenvolvimento de competências de comando e liderança*. Trabalho Individual Aplicado para o Mestrado Integrado na Especialidade de Infantaria. Lisboa: Academia Militar.
Machado, J.V. (2017). *Os estilos de liderança do comandante de Posto Territorial da Guarda Nacional Republicana e as emoções dos subordinados: Estudo de caso do Comando Territorial de Braga*. Trabalho Individual Aplicado para o Mestrado Integrado na Especialidade de Segurança. Lisboa: Academia Militar.
McGrath, J.E. (1984). *Groups: Interaction and performance.* New Jersey: Prentice Hall.
Moreira, J. (2004). *Questionário: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
Morgan, D.L. (2007). Paradigms lost and pragmatism regained methodological: implications of combining qualitative and quantitative methods. *Journal of Mixed Methods Research*. 1(1), 48-76.
Mosadeghrad, A., & Ferdosi, M. (2013). Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Healthcare Sector: Proposing and Testing a Model, *Materia Socio Medica*, 25(2), 121-126.
Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Harding, F.D., & Jacons, A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadersship Quartely*, 11(1), 11-35.
Nahavandi, A. (2002). *The art and science of leadership* (3rd ed.) New Jersey: Prentice Hall.
Nan jundes waras wamy, T.S., & Swamy, D.R. (2014). Leadership styles. *Advances in Management*, 7(2), 57-62.
Ng, K.Y., Ang, S., & Chan, K.Y. (2008). Personality and leader effectiveness: A moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 733-743.
Northouse, P.G (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
Northouse, P.G (2013). *Leadership: Theory and practice* (5th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
Nunamaker, J.F., Dennis, A.R., Valacich, J.S., Vogel, D.R., & George, J.F. (1991). Electronic meeting systems to support group work: Theory and practice at Arizona. *Communications of the ACM*, 34, 40-61.

O´Dea, A., & Flin, R. (2001). Site managers and safety leadership in offshore oil and gas industry. *Safety Science*, 37(1), 39-57.

Oliveiro, T. (2015). *As Operações em áreas edificadas e a sua implicação no desenvolvimento da competência de comando e liderança*. *Estudo de caso: Kosovo*. Trabalho Individual Aplicado para o Mestrado Integrado na Especialidade de Infantaria. Lisboa: Academia Militar.

Omolayo, B.O. (2000). *Psychology of human being at work*. Ado-Ekiti: Crown House Publishers.

Oshagbemi, T. (2004). Age influence on the leadership styles and behavior of managers. *Employee Relations*, 26(1), 14-29.

Patanakul, P., & Milosevic, D. (2008). A competency model for effectiveness in managing multiple projects. *The Journal of High Technology Management Research,* 18(2), 118-131.

Pedraja-Rejas, L., Rodrigues-Ponce, E., & Rodrigues-Ponce, J. (2006). Leadership styles and effectiveness: A study of small firms in Chile. *Interciências*, 31(7), 500-504.

Penley, L. E., & Hawkins, B. (1985). Studying interpersonal communication in organizations: Aleadership application. *Academy of Management Journal*, 28(2), 309-326.

Pinho, R.F. (2016). *Liderança e coesão dos graduados instruendos no curso de comandos*. Trabalho Individual Aplicado para o Mestrado Integrado na Especialidade de Infantaria. Lisboa: Academia Militar.

Pinto, J. (2015). *A influência das competências de liderança dos Oficiais Subalternos de Cavalaria no compromisso dos subordinados*. Trabalho Individual Aplicado para o Mestrado Integrado na Especialidade de Cavalaria. Lisboa: Academia Militar.

Popper, K.R. (1993). *A lógica da pesquisa científica*. São Paulo: Cultrix.

Postmes, T., Tanis, M., & Wit, B. (2001). Communicationand commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4, 227-246.

Prochazka, J., Vaculik, M., Smutny, P., & Jerek, S. (2018). Leader traits, transformational leadership and leader effectiveness: A mediation study from the Czech Republic. *Journal of East European Management Studies*, 23(3), 474-501.

Quivy, R. (2003). *Manual de ciências de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rajbhandari, M.M.S. (2017). *Leadership action-oriented behavioral style to accommodate change and development in schools*. *Sage Open*, 1-13.

Remenyi, D. (2013). *Field for academic research: Interview, focus group and questionnaires in business and management studies*. Reading: Academic Conferences and Publishing International.

Rouco, C., & Casademunt, A.L. (2013). *O conhecimento tácito às competências de liderança*. In Actas do XXVII Congresso Anual de European Academy of Management and Business Economics - AEDEM, Islantilla (Spain).

Rouco, C., Vieira Borges, J., Lemos Pires, Nuno, Freire, M., Borges. J., & Casademunt, A. L. (2013). *Organisational learning model in leadership based on best practices*. In actas da Conferência Internacional Managing Services in the Knowledge Economy - MSKE 2013 da Universidade Lusíada de Famalicão. Famalicão (Portugal).

Rouco, J.C. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança* (Tese Doutoramento). Lisboa: Universidade Lusíada.

Rouco, J.C. (2015). Identification of leadership competences in the different organizational level: Military context. *Journal of Business and Economics*, 6(4), 709-721.

Sagie, A., Zaidman, N., Amicahi-Hamburger, Y., Te´eni, D., & Schwartz, D.G. (2002). An empirical assessement of the loose-tight leadership model: Quantitative and qualitative analyses. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 303-320.

Samad, A. 2015). Towards an understanding of the effect of leadership on employee wellbeing and organizational outcomes in Australian universities, *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 441-448.

Sayadi, Y. (2016). The effect of dimensions of transformational, transactional, and non-leadership on the job satisfaction and organizational commitment of teachers in Iran, *Management in Education*, 30(2), 1-9

Seiler, S., & Pfister, A.C. (2009). Why did I do this? Understanding leadership behavior through a dynamic five-factor model of leadership. *Journal of Leadership Studies*, 3(3), 41-52.

Smylie, M.A., Lazarus, V., & Brownlee-Conyers, J. (1996). Instrumental outcomes of school-based participative decision making. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18, 181-191.

Sternberg, R.J. (2003). *Wisdom, intelligence, and creativity synthesized*. New York: Cambridge University Press.

Tavares, M., Rouco, C., & Carvalho, A. (2015). *Dos comportamentos de liderança aos estilos de gestão conflitos: estudo de caso de uma Grande Unidade Militar Portuguesa*. In Actas do XXV Jornadas HisponoLusas de Gestão Científica. Universidade de Vigo, Ourense (Spain).

Vaculik, M., Prochazka, J., & Smutny. P. (2014). Competencies and leadership effectiveness: Wich skills predict effective leadership? In Visnja Brozdanic. *Procceding of the 10th European Conference on Management and Governance*. Reading: Academic Conferences and Publishing International Limited.

Vieira. B. 2002. *Liderança Militar*. Lisboa: Academia Militar

Xirasagar, S. (2008). Transformational, transactional and laissez-faire leadership among physician executives. *Journal of Health Organization and Management*, 22, 599-613.

Yammarino, F.J., & Naughton, T.J. (1992). Individualezed and group-based views of participation in decision making. *Group & Organization Management*, 17, 398-413.

Yukl, G.A. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, 708-722.

Yukl, G.A. (2013). *Leadership in organization*. England: Pearson Education.

# REDES SOCIAIS E RECRUTAMENTO *ONLINE*: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM EMPRESAS PORTUGUESAS

Sara Raquel Antunes Martins, sara.a.martins@gmail.com, Instituto Politécnico de Setúbal-ESCE
Anabela Gomes Correia, anabela.correia@esce.ips.pt, Instituto Politécnico de Setúbal-ESCE

**RESUMO**: O presente estudo tem como principal objetivo analisar o impacto do recrutamento *online* e a utilização das redes sociais nos processos de recrutamento em empresas portuguesas. A amostra em estudo é composta por 76 profissionais de recursos humanos e o instrumento de recolha de dados assentou no envio de um questionário. Os resultados obtidos indicam que o recrutamento *online* é uma prática frequente nas empresas em estudo. Entre as várias vantagens associadas à sua utilização destacou-se o facto de facilitar o contacto com os candidatos. Quanto às redes sociais, os resultados sugerem que estas são utilizadas para divulgar as vagas, contactar e recrutar pessoas, sendo que o LinkedIn surge como a rede social mais utilizada. Por último, verificou-se que as competências específicas no perfil de um candidato nas redes sociais é o aspeto mais valorizado e que, a divulgação de dados falsos sobre as qualificações pode levar à sua exclusão.

**PALAVRAS-CHAVE**: Recrutamento, Tecnologias de informação e comunicação (TIC), Recrutamento *online*, Redes sociais *online.*

**ABSTRACT**: The main goal of the present study is to analyse the impact of online recruitment and social media hiring processes in Portuguese companies. The study sample is made up of 76 Portuguese companies' recruiters, using a questionnaire as the data collection tool. The results achieved indicate that online recruitment is frequent in the companies under study. Among the several advantages associated with its use, one of the most important is the fact of facilitating the communication between candidates and recruiters. The results suggest that online social networks are used to publicize jobs, to contact and to recruit people and that LinkedIn appears as the online social network most frequently used by recruiters. Finally, it was verified that the specific set of skills in a candidate social media profile is the most valued aspect to proceed to their selection and that the report of false qualifications may lead to exclusion.

**KEYWORDS**: Recruitment, Information and communications technology (ICT), Online recruitment, Social networking recruitment.

## 1. INTRODUÇÃO

Com o crescimento da tecnologia e com o desenvolvimento da internet, os gestores de recursos humanos enfrentam, hoje, novas tendências e métodos utilizados nos processos de recrutamento e seleção (Simón & Esteves, 2016). Os atuais desafios e mudanças provenientes das novas tecnologias de informação conduziram a novas formas de trabalho e de comunicação por parte das organizações (Masa'd, 2015) e, por esse motivo, o processo de recrutamento de um novo trabalhador passou de uma noção estática ou reativa, baseada quase exclusivamente na análise das solicitações expostas, para uma noção dinâmica e proativa, na qual os empregadores assumem iniciativa na procura das pessoas que necessitam (Teixeira, 2005).

Por conseguinte, é de salientar, que o número de empresas que recorrem ao recrutamento *online* é cada vez mais expressivo (Holm, 2014). Segundo Cardoso (2010, p. 64), "o *e-recruitment* ou o recrutamento *online*, que em termos gerais pode significar todo o tipo de recrutamento realizado através da internet, desde a simples via do *e-mail* até sistemas de comunicação avançados, designa, em termos específicos, o conjunto de instrumentos que permitem a prospeção, a receção e realização de triagens de candidatos *online*". Desta forma, os métodos tradicionais de recrutamento dão lugar ao recrutamento *online*, que contrariamente ao anterior, parece ser mais económico e eficiente para as empresas, o que facilita a vida dos recrutadores e dos próprios candidatos (Ghazzawi &Accoumeh, 2014).

Hoje, a internet, consiste num recurso fundamental para o recrutamento e, as redes sociais *online* assumem-se como ferramentas que auxiliam nesse processo (Araújo & Ramos, 2002; Masa'd, 2015). No decorrer dos últimos anos, a intensificação do uso das redes sociais *online* quer da parte dos candidatos, quer das empresas tem sido inegável. Sendo as redes sociais um elo de ligação entre candidatos e organizações, revela-se importante que estes partilhem experiências e interesses revelantes sobre si e sobre os seus percursos profissionais de modo a atrair a atenção das diferentes organizações (Dhamija, 2012).

Assim sendo, este estudo tem como principal objetivo analisar o impacto do recrutamento *online* e a utilização das redes sociais *online* nos processos de recrutamento em empresas portuguesas, nomeadamente: (a) o grau de utilização do *e-recruitment*; (b) os motivos que levam as empresas a recorrer ao *e-recruitment;(c)* as vantagens e desvantagens do e-*recruitment* para as empresas; (d) o uso das redes sociais *online* e as mais utilizadas; (e) os motivos que levam as empresas a recorrer às redes sociais nos processos de recrutamento; (f) os aspetos mais e menos valorizados pelas empresas no perfil de um potencial candidato nas redes sociais *online*.

A pertinência em estudar o recrutamento *online* assenta no facto de esta ser uma temática bastante atual e em voga no mundo empresarial e, também, por se verificar um reduzido número de estudos disponíveis sobre esta área em Portugal. Assim, confirma-se a maior conveniência em estudar a realidade portuguesa para aferir a importância dada ao recrutamento *online* e à utilização das redes sociais para fins de recrutamento por parte das empresas.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. RECRUTAMENTO ON-LINE

Num mercado de trabalho altamente competitivo, a atração e a retenção de profissionais talentosos consiste numa das principais fontes de vantagem competitiva das organizações (Tyagi, 2012). Hoje em dia, as pessoas e as empresas fazem parte de um processo contínuo de atração mútua. Se por um lado, as empresas tentam atrair as pessoas de forma a obter informação sobre elas para, posteriormente, deliberarem se devem ou não avançar para a sua contratação, por outro lado, as pessoas fazem precisamente o mesmo, procurando informarem-se sobre as empresas (Fernandes, 2014). O conceito de recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher a vaga e a seleção dos candidatos que correspondem ao perfil da função e que reúnem as condições necessárias para ingressar na empresa (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2007). Numa outra perspetiva o recrutamento consiste em práticas e atividades levadas a cabo por uma organização com a finalidade de identificar, atrair e influenciar candidatos a determinadas funções (Ployhart, 2006).

As empresas, mesmo quando não se encontram ativamente a recrutar novas pessoas para preencher vagas, podem recorrer ao processo de recrutamento por diversos motivos. Por um lado, quando procuram apenas aumentar o número de potenciais candidatos para funções que, apesar de momento estarem preenchidas, podem vir futuramente a necessitar de um novo ocupante (D'Ávila, Régis & Oliveira, 2010). Por outro lado, a empresa pode nem ter estipulado recrutar um candidato, mas propõem-se a fazê-lo se encontrarem alguém com competências enriquecedoras para a *performance* organizacional ou para o incremento de uma nova unidade de negócio. Por último, podem recorrer a este com o objetivo de analisar a sua posição no mercado de trabalho relativamente às competências, remunerações, recompensas e incentivos concedidos aos seus trabalhadores (Cunha et al., 2008).

As empresas ao decidirem recrutar pessoas para a empresa devem determinar as fontes de recrutamento (que devem ser de custo reduzido) para tentar captar e atrair o maior número de candidatos adequados à função (Cunha et al., 2008). Neste âmbito torna-se pertinente destacar o recrutamento *online* e o papel das redes sociais *online* como uma progressiva e importante fonte de recrutamento para as empresas.

Como área característica da gestão de recursos humanos, o recrutamento, no seu geral, foi enriquecido pelos serviços veiculados pelas novas tecnologias de informação e comunicação. A internet tornou-se num meio autónomo e razoável para a maioria dos intervenientes no mercado de trabalho, tanto do lado da procura como da oferta, deixando de fora somente grupos residuais que também já não eram alcançados pelos *media* tradicionais, compostos pelos quadros de topo e, no lado oposto, os indivíduos analfabetos ou de qualificações inferiores (Cardoso, 2010). Desta forma, vem adquirindo expressão um novo conceito de recrutamento, denominado de recrutamento eletrónico, *e-recruitment* ou recrutamento *online* que, para além

de colocar empregadores e candidatos à distância de um clique, consiste num conceito mais dilatado do que a simples análise de candidaturas, abrindo caminho à entrada de alguns mecanismos de triagem e seleção de candidaturas *online* (Cardoso, 2010).

São vários os autores que apresentam a sua definição de recrutamento *online*. Na perspetiva de Cunha et.al (2008, p. 200), o recrutamento *online* pode ser definido como "o processo de recrutamento realizado através da internet, via *e-mail*, ou através de qualquer outro tipo de sistema de comunicação avançado, com o auxílio de um conjunto de ferramentas que permitem a receção de candidaturas e a realização de triagens de candidatos *online*". De acordo com Holm (2012), o recrutamento *online* consiste numa organização de processos e atividades de recrutamento que, por meio de agentes tecnológicos e humanos, possibilitam identificar, atrair e influenciar os candidatos mais "competentes". Já para Ghazzawi e Accoumeh (2014) o recrutamento *online* consiste na utilização da internet para divulgar vagas e atrair potenciais candidatos para uma empresa.

Conforme Reis (2010) o recrutamento *online*, representa uma das mais atuais, úteis e dinâmicas aplicações das tecnologias de informação e comunicação no domínio da gestão de recursos humanos. Segundo Tyagi (2012), as empresas recorrem a este tipo de recrutamento essencialmente para se autopromoverem, para divulgar com maior destreza as suas oportunidades e, com isso, recolher mais candidaturas.

Sendo este tipo de recrutamento uma opção para a maioria das empresas em situações de procura de candidatos (Holm, 2014), é possível salientar vários aspetos vantajosos da sua utilização do ponto de vista organizacional. Com o recrutamento *online,* as organizações alcançam um maior número de candidatos (Kim & O' Connor, 2009) e reduzem o tempo associado ao processo de recrutamento, uma vez que já é possível divulgar um anúncio de emprego a qualquer momento e as respostas dos candidatos, são praticamente imediatas (Pin, Laorden, & Saenz-Diez, 2001). Para além do tempo, também se reduz os custos (Dhamija, 2012), administrativos associados ao processo como, por exemplo, no que diz respeito à publicidade e ao contacto com os candidatos o que, consequentemente, determinam menores custos por contratação (Holm, 2010). Este tipo de recrutamento ao facilitar as respostas do lado dos candidatos (Pin et al., 2001) faz com que as empresas recebam um maior número de candidaturas (Kim & O' Connor, 2009), sem que sejam penalizadas pela sua qualidade (Cardoso, 2010), uma vez que este sistema permite aplicar filtros que eliminam automaticamente as candidaturas que não correspondem ao perfil pretendido pelas empresas (Cunha et al., 2008). Outro aspeto a salientar é o facto de se verificar uma enorme flexibilidade na gestão do próprio anúncio, existindo, sempre que necessário, a possibilidade de ser alterado (Cardoso, 2010). Aqui, a informação encontra-se sempre disponível 24 horas por dia, sete dias por semana (Pin et al., 2001) e existe a oportunidade de abordar nichos específicos do mercado de trabalho o que aumenta as chances de encontrar o candidato certo (Kim & O' Connor, 2009; Aboul-Ela, 2014). De destacar que este sistema facilita, igualmente, a dispersão geográfica (mobilidade nacional e internacional das pessoas) (Aboul-Ela,2014). Por último, Pin et al., (2001) e Holm (2014) acrescentam que a utilização do recrutamento *online* dá às organizações uma imagem mais atual e proporciona uma melhor oportunidade para as empresas de pequena dimensão.

Como se pode confirmar, são várias as vantagens que o recrutamento *online* oferece aos recrutadores, no entanto também foi visto criticamente (Masa'd, 2015). Como principais limitações deste tipo de recrutamento, salientam-se a exclusão das pessoas que não têm acesso à internet (Pin et.al, 2001) ou que estão menos familiarizadas com o uso das novas tecnologias de informação (Barber, 2006), o excesso de candidaturas desadequadas, (Cunha et al., 2008), o aumento do número de candidatos leva a que se despenda mais tempo na análise dos currículos, e, por último, Barber (2006, p. 11) reforça a ideia de que à medida que o recrutamento *online* se torna numa "fábrica de processamento", existe o perigo de os recrutadores perderem o contacto pessoal com os candidato. Apesar das suas limitações, o recrutamento *online* permitiu simplificar todas as fases dos processos de recrutamento, colocando a tecnologia da informação a trabalhar juntamente com a gestão de pessoas (Paiva, 2013).

Posto isto, é cada vez mais notório que o recrutamento expõe um objetivo estratégico, pois concentra-se na necessidade de atrair e reter mais facilmente pessoas de qualidade para obter uma vantagem competitiva (Parry & Tyson, 2008). Segundo Lievens, Van Dam e Anderson (2002, p. 583) a "guerra pelo talento" levou a que a ênfase nas empresas se alterasse da seleção para a atração de candidatos.

Segundo Holm (2014) e Parry e Tyson (2008) a utilização do recrutamento *online* tem vindo a aumentar rapidamente nos últimos anos e a internet é agora um meio bastante adotado por recrutadores e candidatos a emprego por todo o mundo. Esta utilização fez-se sentir especialmente na Europa, América do Norte e na

Ásia-Pacífico (Holm 2012; Cappelli, 2001; Parry & Tyson, 2008). Por outro lado, de acordo com um estudo realizado pelo Eurostat (2017) aos 28 países membros da União Europeia (UE), a generalidade das empresas consideram extremamente importante a sua presença na internet. Exemplo disso é que cerca de 77% das empresas da UE, que empregam pelo menos 10 profissionais, referem ter um *website* próprio da empresa. Particularmente, em Portugal cerca de 65% das empresas referem ter um *website* próprio. Hoje, cada vez mais, em Portugal é evidente o progressivo aumento do número de *websites* de recrutamento e, também, o aumento de oportunidades de negócio para diferentes empresas que focam os seus esforços no recrutamento *online* (Reis, 2010). Já nos Estados Unidos da América (EUA), o recrutamento *online* contribuiu drasticamente para o afastamento de outros métodos de recrutamento mais tradicionais (Parry & Tyson, 2008). Mais de 90% das grandes empresas norte-americanas referem utilizar o seu próprio *website* para disponibilizar informações da organização a potenciais candidatos a emprego (Cappelli, 2001). Os próprios *websites* tornaram-se, assim, na principal fonte de recrutamento para muitas empresas dos EUA.

Em síntese, é notório o número de pessoas que recorrem à internet com o objetivo de procurar oportunidades profissionais e, consequentemente, são cada vez mais as empresas a utilizar todos os recursos e funcionalidades provenientes desta para estabelecer uma identidade de marca e facilitar o contacto com os candidatos (Ghazzawi & Accoumeh, 2014). Num ambiente com forte concorrência pelo talento, as empresas que dominarem a arte e a ciência do recrutamento *online* conseguirão atrair e reter as "melhores pessoas" (Cappelli, 2001).

## 2.2. AS REDES SOCIAIS ONLINE

Com o aumento do uso da internet como ferramenta mais recente no processo de recrutamento, as empresas recorrem cada vez mais, às redes sociais *online* com o propósito de se conectarem e fornecerem aos candidatos informações adequadas sobre as oportunidades de emprego disponíveis.

As redes sociais *online* atraem milhões de utilizadores por todo o mundo e, por essa razão, são cada vez mais as empresas que consideram estas plataformas virtuais importantes ferramentas de recrutamento e triagem (Masa'd, 2015; Nikolaou, 2014). Existem diversas ferramentas e formas de utilizar as redes sociais *online* na procura de candidatos, englobando práticas tais como *podcasting*, *blogging*, *text messaging*, vídeos na internet ou *e-mails* por parte dos gestores de recursos humanos (Joos, 2008).

No âmbito dos *websites* das redes sociais *online* no processo de recrutamento e seleção, estes podem ser utilizados por diversos motivos, no entanto a publicação de vagas disponíveis, a procura e contacto com candidatos e a revisão das candidaturas são os motivos que se sobressaem mais (Grensing-Pophal, 2009 citado por Sameen & Cornelius, 2013). Desta forma, são considerados uma ferramenta muito útil para os profissionais de gestão de recursos humanos (Nikolaou, 2014).

Importa ainda reforçar que os gestores de recursos humanos, aquando da procura de candidatos, têm, através dos *websites* das redes sociais, um vasto leque de candidatos a emprego passivos de elevada qualidade. Os candidatos passivos são as pessoas já empregadas e/ou que não estão de momento à procura de novas funções, mas podem mudar de emprego caso as condições sejam mais favoráveis (Tyagi, 2012; Joos, 2008). Por outro lado, os candidatos ativos representam apenas 10% ou menos da força de trabalho e estão, na maior parte das vezes, desempregados. Então, os *websites* de redes sociais vão permitir converter os candidatos passivos em candidatos à procura de trabalho (Joos, 2008).

Verifica-se, desta forma, que os *websites* de redes sociais permitem o acesso, por parte das empresas, a um enorme aglomerado de potenciais candidatos tendo em conta que redes sociais *online* como o *Facebook* (Zephoria, 2018) e *LinkedIn* (Aslam, 2018) apresentam, respetivamente, 2,13 mil milhões e 250 milhões de utilizadores ativos mensalmente em todo o mundo. Enquanto que, o *Facebook* consiste numa plataforma de relacionamento social que aparenta pertencer a uma esfera mais privada de uma pessoa e que é utilizado, maioritariamente, para comunicar com amigos, para partilhar informação pessoal e conhecer novas pessoas (Papacharissi, 2009), o *LinkedIn* consiste numa plataforma mais profissional e possibilita a ligação de profissionais, a divulgação das competências, a partilha de conhecimento, de experiências e o planeamento de eventuais passos de carreira (Trusov, Bucklin, & Pauwels, 2009). Contudo, ambos têm em comum a visibilidade da rede de pessoas, bem como a criação de novos conteúdos e ligações. Isto vai permitir que a informação dos candidatos esteja disponível *online* e vai facilitar o processo de recrutamento e seleção dos candidatos (Nikolaou, 2014; Tyagi, 2012; Caers & Castelyns, 2011).

*Websites* de redes sociais *online* como o *Facebook, LinkedIn, Twitter, MySpace, Google+*, entre outras, constituem ferramentas que permitem às entidades empregadoras entrar diretamente em contato com eventuais candidatos, sem a necessidade de executar uma extensa procura. Neste sentido, o número de organizações que recorrem e tiram partido destas redes sociais *online* tem vindo a ser mais significativo. A utilização destas páginas *web*, associada aos níveis de exposição, fácil acesso e de reduzidos custos, permitem identificar e confirmar os potenciais candidatos. Hoje em dia, a prospeção curricular, a realização de testes ou a concretização de entrevistas, revelam-se escassas para aprovar os candidatos, despontando, assim, esta nova estratégia de seleção e avaliação através dos *websites* das redes sociais *online* (Rosendo, 2016). Desta forma, o nível de precisão na escolha dos candidatos pode ser ampliado através da análise das redes sociais *online* dos candidatos em questão (Ho, Rousseau, & Levesque, 2006). Conforme um estudo realizado pela *Jobvite* (2016), os websites de redes sociais *online* que os recrutadores mais utilizam para avaliar os candidatos são o *LinkedIn* com 87%, o *Facebook* com 43% e o *Twitter* com 22%.

De acordo com um estudo realizado pela *CareerBuilder* (2014), 43% dos *recruiters* e respetivas empresas valorizam candidatos nas redes sociais *online* que tenham um perfil profissional representada na sua página, 45% consideram importantes as experiências e qualificações profissionais, 40% referem valorizar perfis que mencionem interesses relevantes, 40% destacam as boas capacidades de comunicação, 36% a criatividade, 31% os elogios e prémios, 30% as boas referências, 14% o elevado número de conexões, 24% consideram importante que os candidatos mantenham uma interação com as contas das redes sociais *online* dos seus atuais empregadores e, finalmente, que 46% consideram importante apresentarem uma cultura ajustada à organização. Pelo contrário, 32% dos *recruiters* tendem a não considerar os candidatos que apresentem dificuldades de comunicação, 46% mencionam que a divulgação de fotografias ou de informações desadequadas são um fator eliminatório, comentários discriminatórios também foi considerado como um aspeto negativo por parte de 28%, comentários negativos sobre a sua empresa anterior ou colega de trabalho também foi referido por 36%, dados falsos relativamente às suas qualificações foi outro aspeto mencionado por parte de 25%, publicações/informações relacionadas com drogas e álcool foi assinalado por 46%, nomes desadequados também é mal visto por 21% e, por último, 24% consideram eliminatório quando divulgam informação confidencial do empregador anterior.

Tendo também em conta o estudo realizado pela *Jobvite* (2016) nos Estados Unidos nos *websites* das redes sociais *online* 47% dos recrutadores, sobretudo os mais idade, consideram contraproducente a divulgação de fotos relacionadas com o consumo de álcool. A má comunicação e os erros ortográficos são outro aspeto negativo considerado por 72% dos recrutadores, o uso de drogas também é visto negativamente por parte de 71% dos recrutadores e, por último, as *selfies*, embora não sejam vistas de forma tão preocupante quanto as restantes, ainda existem 18% dos recrutadores que consideram um aspeto negativo.

De acordo com um estudo realizado pelo Eurostat aos 28 países membros da União Europeia, as redes sociais *online* contribuíram para uma profunda mudança de paradigma no seio das organizações e a indústria do recrutamento não foi exceção (Eurostat, 2017). Hoje em dia são vários os motivos que levam as organizações a recorrer aos *websites* das redes sociais *online*. Como exemplo, é possível destacar que cerca de 40% das empresas da UE recorrem aos *websites* das redes sociais *online* para desenvolver/promover a imagem da sua empresa ou para comercializar produtos. Neste setor verificou-se um aumento de 18 pontos percentuais em relação ao ano de 2013 (com 22%) (Eurostat, 2017). Para além de promover a imagem da organização, as redes sociais são cada vez mais utilizadas por parte das organizações para recrutar profissionais. Neste âmbito, registou-se um aumento significativo de 9% das empresas em 2013 a recorrer a esta prática para 23% em 2017 e a tendência é para que continue a aumentar (Eurostat, 2017). Em resumo e no que concerne a Portugal, cerca de 45% das empresas mencionam recorrer às redes sociais *online*. Já Malta e a Irlanda são os países que mais vezes recorrem a estas plataformas virtuais (Eurostat, 2017). Desta forma, é notório a popularidade das redes sociais *online* no mundo dos negócios. De acordo com Cappelli (2001), as redes sociais *online* facilitam o processo de seleção, pois possibilitam uma maior interação entre as empresas e os potenciais candidatos. Contudo, estas devem ser encaradas meramente como fatores adicionais no processo de recrutamento, dado que se verificam aspetos que apenas o contacto pessoal permite avaliar.

Em resumo e a par das vantagens do recrutamento *online*, as principais vantagens da utilização dos *websites* das redes sociais para fins de recrutamento compreendem a enorme diversidade de *pool* de candidatos, o facto dos recrutadores terem a possibilidade de entrar em contacto com potenciais candidatos e manter uma abordagem sem compromisso, criar relacionamentos de longo prazo com eles, introduzir filtros de seleção, reduzir o tempo e os custos de pesquisa (Abel, 2011) e ampliar o espectro de candidaturas disponíveis acedendo a profissionais passivos (Joos, 2008).

Quanto às principais limitações dos *websites* das redes sociais *online* é possível destacar que os recrutadores que não estejam tão familiarizados com estes possam despender algum tempo a aprender as suas funcionalidades (Abel, 2011), nestes *websites* não é possível confirmar se as informações obtidas através dos dados apresentados pelos candidatos são verdadeiras, dado que as informações que os indivíduos partilham nos seus perfis podem ser editadas ou distorcidas (Broughton et al., 2013) e, por último, as empresas precisam de ter em conta questões legais como a política de privacidade/proteção de dados e ética (Abel, 2011). Segundo Brown e Vaughn (2011), as informações disponíveis por meio das redes sociais *online* apresentam uma série de questões e desafios legais. As redes sociais *online* influenciam o recrutamento e a avaliação das decisões. Os empregadores não necessitam de divulgar qual a informação dos *websites* das redes sociais que foram usadas nas decisões de avaliação, o que pode permitir que os gestores discriminem os candidatos.

## 3. METODOLOGIA

Este estudo tem como principal objetivo analisar o impacto do recrutamento online e a utilização das redes sociais online nos processos de recrutamento em empresas portuguesas. Em concreto pretende-se:

1. verificar o grau de utilização do e-recruitment por parte das empresas;
2. conhecer os motivos que levam as empresas a recorrer ou não ao e-recruitment num processo de recrutamento;
3. identificar as vantagens e as desvantagens do e-recruitment para as empresas;
4. analisar se as empresas utilizam as redes sociais online como forma de recrutamento e identificar quais as mais utilizadas;
5. identificar os motivos que levam as empresas a recorrer às redes sociais online nos processos de recrutamento;
6. conhecer os aspetos mais e menos valorizados pelas empresas no perfil de um potencial candidato nas redes sociais online.

A amostra em estudo é constituída por profissionais de gestão de recursos humanos, nomeadamente, responsáveis de recrutamento e seleção de um conjunto de empresas portuguesas.

Para a recolha de dados para a realização deste estudo enviou-se um questionário em formato digital aos responsáveis de recrutamento e seleção de empresas portuguesas através de duas formas: remetido via correio eletrónico para contatos pessoais que correspondessem ao perfil indicado e através da plataforma *online LinkedIn.*

O instrumento utilizado, construído especificamente para este estudo, é constituído por três partes. A primeira parte diz respeito à caracterização do inquirido, da empresa e do seu processo de recrutamento. A segunda parte corresponde à análise do recrutamento *online* nas organizações em estudo, nomeadamente o grau de utilização do *e-recruitment*, os motivos que levam as empresas a recorrer ao *e-recruitment* e as vantagens e desvantagens do *e-recruitment* para as empresas. Por último, a terceira parte remete-se à análise das redes sociais *online* no processo de recrutamento das empresas em estudo, nomeadamente à utilização das redes sociais *online*, aos motivos que levam as empresas a recorrer às redes sociais *online* e, aos aspetos mais e menos valorizados pelas empresas no perfil de um potencial candidato nas redes sociais *online*.

Importa ainda referir que o presente questionário foi alvo de um estudo piloto por parte de três responsáveis pelo recrutamento e seleção de empresas portuguesas com o propósito de testar e avaliar o instrumento a aplicar, possibilitando, assim, possíveis alterações/melhorias na fase que antecede o estudo em si.

O instrumento de recolha de dados foi aplicado em Junho de 2018 e obteve-se um total de 76 respostas.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Em relação à caracterização dos participantes neste estudo verifica-se que existe uma maior preponderância de participantes do sexo feminino (65.8%), com uma idade compreendida entre os 26-35 anos (64.5%) e com menos de 25 anos (30.3% ) e que exercem a sua função há menos de 5 anos (84,2%).

Quanto à caracterização das empresas nas quais os participantes inquiridos desempenham funções constata-se que as atividades económicas mais frequentes são as consultorias e similares com 78.9% do total da amostra. Quanto ao número de trabalhadores as empresas são na maioria empresas de grande dimensão (mais de 250 trabalhadores) (51.3%) e de média dimensão (50-249 trabalhadores) (34.2%). Os processos de recrutamento das empresas em estudo recaem com maior frequência para técnicos superiores (92.1%), chefias intermédias (30.3%) e chefias superiores (14,5%) sendo menos frequente recrutar para funções comerciais, qualificados e não qualificados (9.2%). Registou-se ainda que 57.9% empresas recrutam com mais frequência pessoas até aos 29 anos de idade, enquanto que os restantes 42.1% (n=32) inquiridos, recrutam com mais regularidade pessoas entre os 30-49 anos de idade.

### 4.2. ANÁLISE DO RECRUTAMENTO *ONLINE* NAS ORGANIZAÇÕES PORTUGUESAS

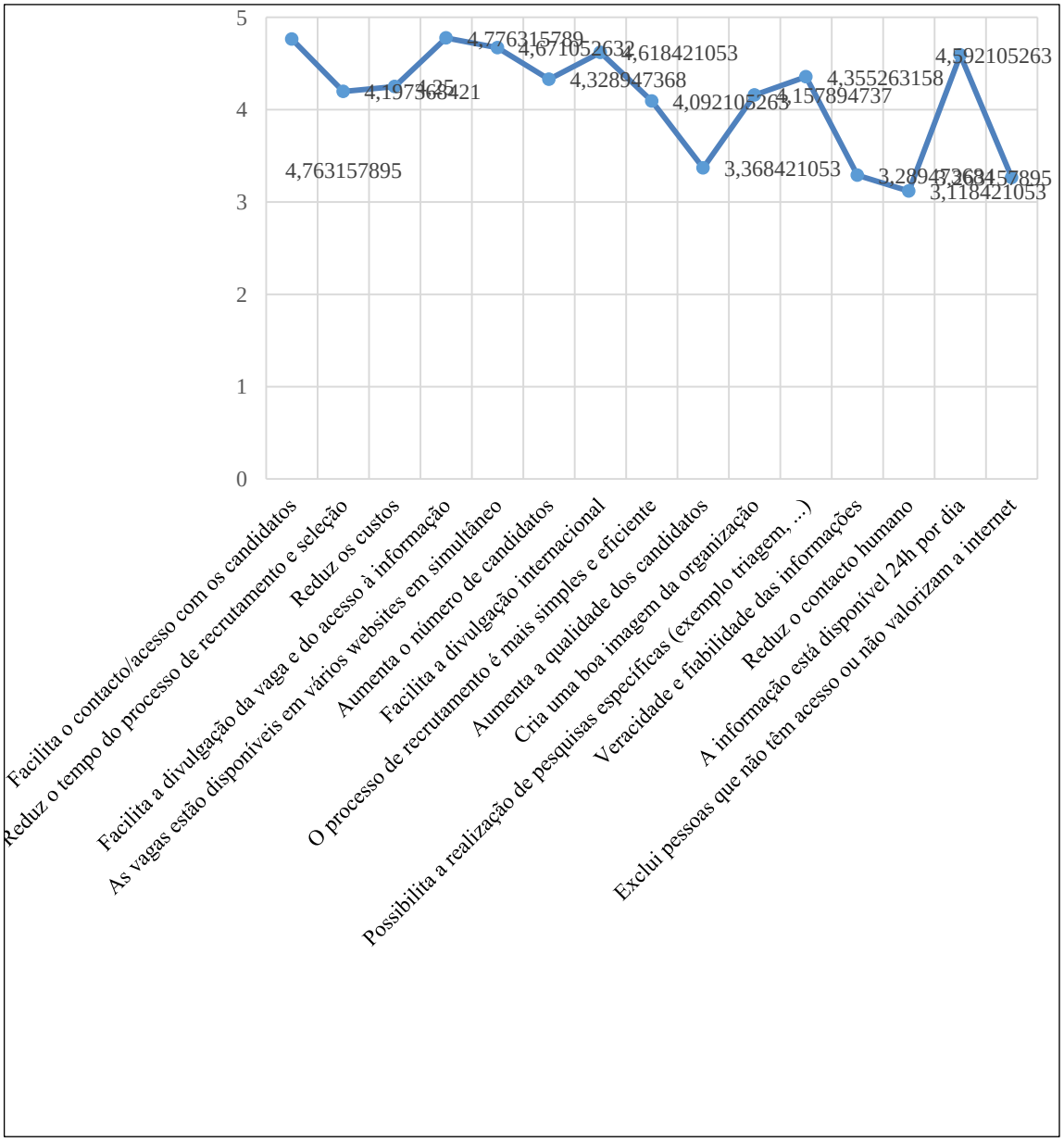
Em relação ao primeiro objetivo este estudo "verificar o grau de utilização do *e-recruitment* por parte das empresas" observou-se que 89,5% dos inquiridos recorre sempre ao recrutamento *online* para preencher as vagas disponíveis enquanto que os restantes 10.5% recorrem ocasionalmente. Estes resultados permitem apurar que a amostra em estudo, encontra-se extremamente familiarizada com as novas tecnologias de informação e comunicação e, em específico, com a internet, pois a sua grande maioria, recorre, frequentemente ao recrutamento *online* nas suas empresas.

No que diz respeito ao segundo objetivo deste estudo "conhecer os motivos que levam as empresas a recorrer ou não ao *e-recruitment* num processo de recrutamento" confirmou-se que a grande parte da amostra recorre ao recrutamento *online* para divulgar uma vaga (90,8), recolher candidaturas (90,8%) e atingir mais pessoas (89,5%) e é menos utilizada para pesquisa de candidatos (2.6%).

A amostra em estudo ao considerar o recrutamento *online* vai ao encontro do que defende Holm (2014) e Cardoso (2010), quando estes mencionam que a internet tornou-se numa referência no que diz respeito à procura e oferta de emprego, tendo, assim, afastado completamente o papel dos métodos mais tradicionais de recrutamento. Desta forma, é possível afirmar que as empresas estão a acompanhar a evolução das novas tecnologias de informação e comunicação no que diz respeito aos seus processos de recrutamento com o grande objetivo de atrair e reter os melhores profissionais no mercado de trabalho e, assim, tornarem-se competitivas.

No que diz respeito ao terceiro objetivo "identificar as vantagens e as desvantagens do *e-recruitment* para as empresas" foi possível observar (ver Figura 1), tendo em conta a escala e Likert aplicada que vai de 1 "discordo totalmente" a 5 "concordo totalmente", que a maioria das empresas em estudo destacam, como principais vantagens, a facilidade no contacto/acesso com os candidatos (4,8), a facilidade na divulgação da vaga e do acesso à informação (4,8), o facto de as vagas estarem disponíveis em vários *websites* em simultâneo (4,7), o facto de aumentar o número de candidatos (4,3), a facilidade na divulgação internacional (4,6) e, ainda, o facto de a informação encontrar-se disponível 24h por dia (4,6). Quanto aos aspetos menos valorizados salienta-se a dúvida na veracidade e fiabilidade das informações (3,3) e o reduzido contacto humano (3,1). Estes aspetos espelham o que foi refletido ao longo da revisão de literatura deste trabalho por parte de autores como Pin et.al (2001), Kim & O'Connor (2009), Aboul-Ela (2014) e Broughton et al. (2013).

Figura 1: Vantagens e desvantagens do recrutamento *online*




## 4.3. ANÁLISE DAS REDES SOCIAIS ONLINE NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO

No que concerne ao quarto objetivo do estudo "analisar se as empresas utilizam as redes sociais *online* como forma de recrutamento e identificar quais as mais utilizadas" foi possível apurar que a totalidade da amostra recorre às redes sociais *online* para fins de recrutamento. A rede social *online* LinkedIn é a mais utilizada por parte dos inquiridos com 97.4% seguindo-se o *Facebook* com 32.9%. Por outro lado, as redes sociais *online* menos utilizadas são o *Twitter*, *Google+*, o *Instagram* e o *Glassdoor*, apresentando todas uma percentagem residual de 1.3%. Estes resultados vão, no geral, ao encontro do estudo realizado pela Jobvite (2016), onde o *LinkedIn* com 87% é a rede social mais utilizada por parte das empresas para fins de recrutamento, seguindo-se a rede social *Facebook* com 43% e o *Twitter* com 22%. Estes resultados traduzem aquilo que defendem Masa'd (2015) e Nikolaou (2014) quando referem que é progressivo o número de empresas a considerar as redes sociais *online* importantes ferramentas de recrutamento. Quanto à utilização do *LinkedIn*, e da rede social *Facebook* a utilização destas redes sociais tornou-se numa mais-valia, pois conforme Parry e Solidoro (2013) referem, estas ferramentas, para além de incluir uma enorme *pool* de informações sobre potenciais candidatos, permitem às empresas o contacto e a respetiva troca de mensagens com eles.

Quanto ao quinto objetivo deste estudo "identificar os motivos que levam as empresas a recorrer às redes sociais *online*" verificamos que divulgar a vaga (96.1%), procurar candidatos (94.7%) e contactar candidatos (85.5%) são os principais motivos que levam as organizações a recorrer às redes sociais *online* nos processos de recrutamento sendo que confirmar informações apresentadas no CV (46.1%) surge como o motivo menos frequente. Estes motivos retratam o que foi refletido ao longo da revisão de literatura e vai ao encontro de um estudo realizado pelo Eurostat (2017) em que cerca de 40% das empresas da UE recorrem a estas plataformas para desenvolver/promover a imagem da sua empresa e que cerca de 23% recorrem para tentar recrutar profissionais, alegando, ainda, que a tendência é para que este número seja gradualmente mais significativo.

De forma a responder ao último objetivo do estudo "conhecer os aspetos mais e menos valorizados pelas empresas no perfil de um potencial candidato nas redes sociais *online"* e tendo em conta a escala aplicada de 1 "nada importante a 4 "muito importante", verificou-se que as competências especificas, as qualificações adequadas, o conteúdo da página, o tempo de permanência nas empresas, a impressão positiva de personalidade e adaptação à organização e as boas referências no perfil são os aspetos mais valorizados pelas organizações na seleção dos candidatos nas redes sociais *online* contando todos com uma média igual ou superior a 3 (ver Figura 2). Em relação a aspetos como as fotografias, a rede de contactos (conexões), os interesses/hobbies, prémios e elogios e a criatividade verifica-se que há uma maior dispersão de opiniões por parte dos inquiridos, apresentando uma média de consenso inferior a 3 (ver Figura 3). Estes resultados vão, no geral, ao encontro do estudo realizado pela *CareerBuilder* (2014) nos EUA, em que 45% dos inquiridos valorizam as experiências e qualificações profissionais, 40% os interesses relevantes, 40% destacam as boas capacidades de comunicação, 36% a criatividade, 31% os elogios e prémios, 30% as boas referências, 14% o elevado número de conexões.
do nosso estudo.

Figura 2: Aspetos que levam à seleção de um candidato nas redes sociais *online*
*line*

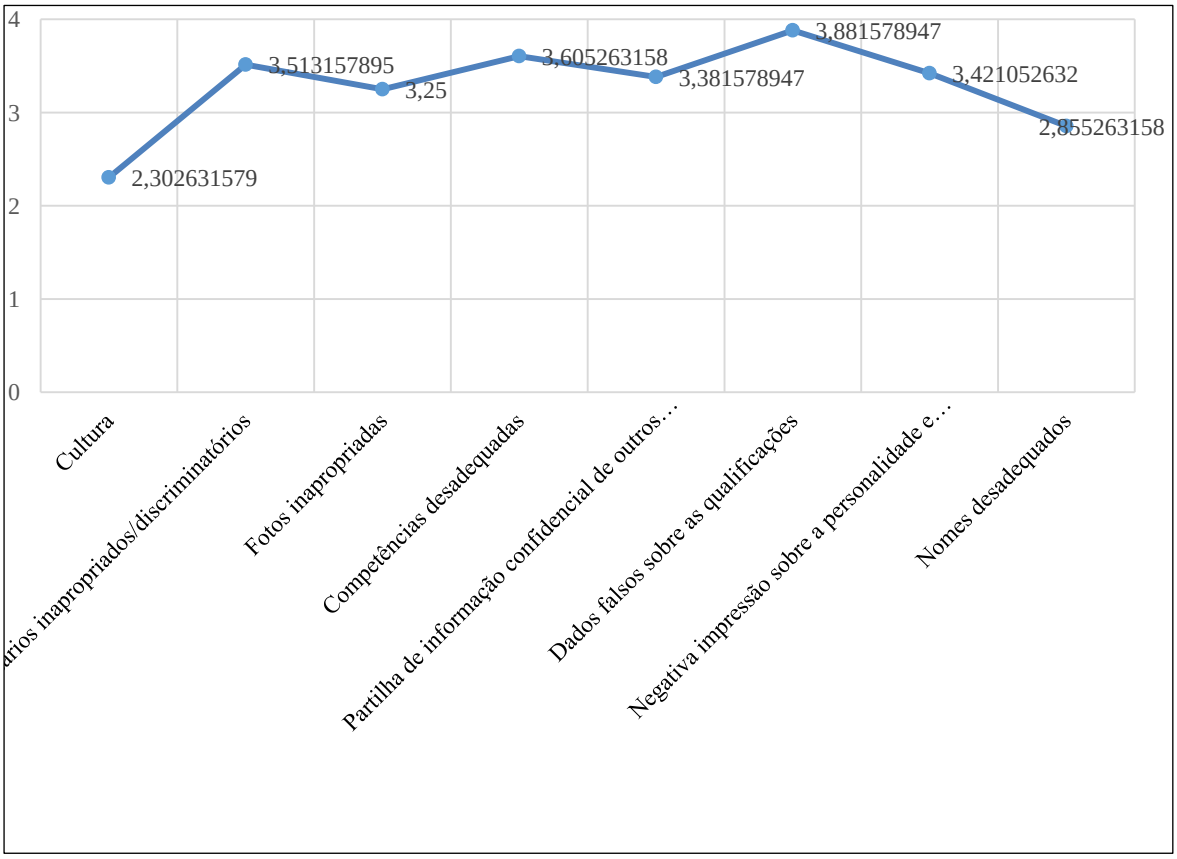
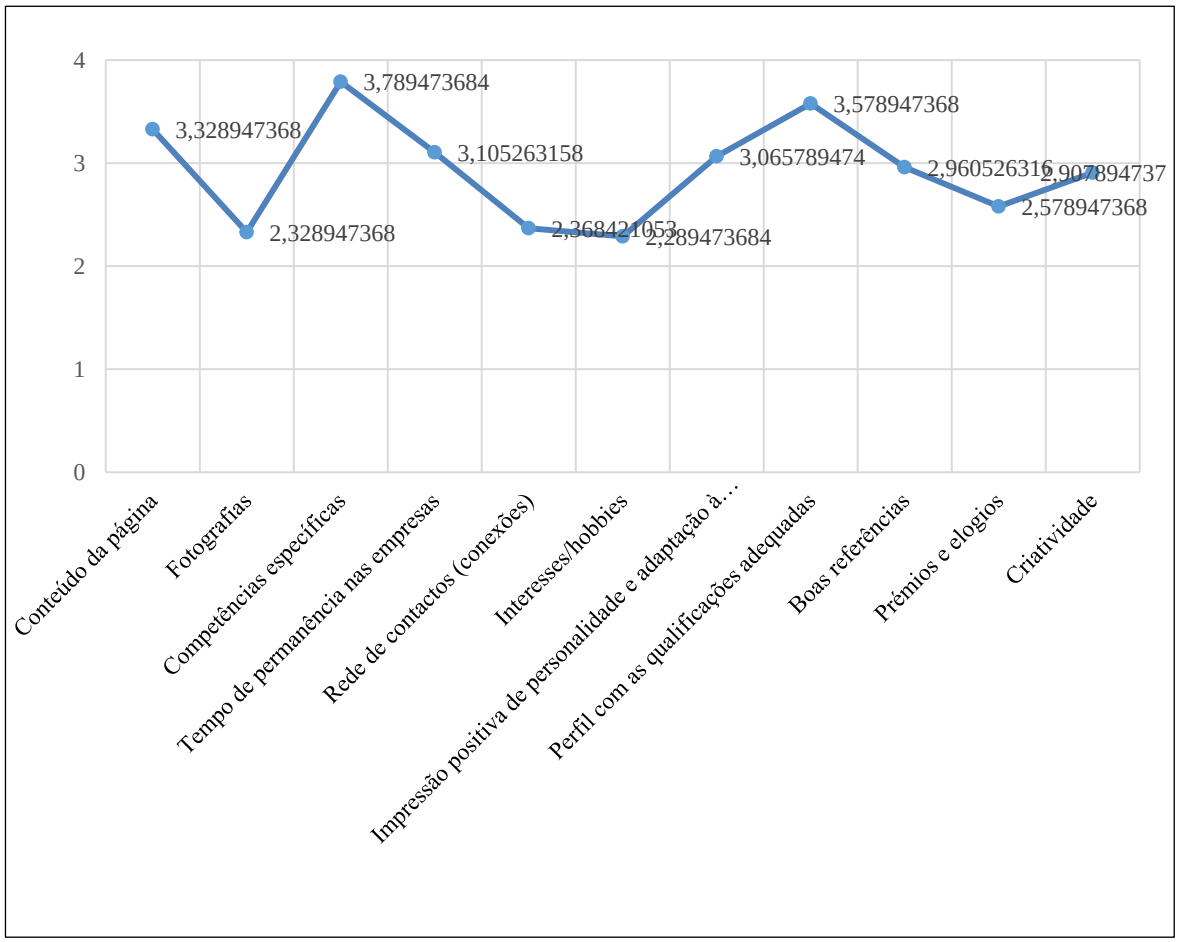


**Figura 3: Aspetos que levam à não seleção de um candidato nas redes sociais online**



## 5. CONCLUSÃO

Tendo em conta a crescente globalização dos mercados e, consequentemente, o aumento significativo da concorrência, conclui-se que as diversas organizações sentem a necessidade de inovar e de se adaptarem aos avanços das estratégias e dos métodos que visam recrutar os melhores profissionais de forma mais rápida e a reduzido custo. É aqui que se revela elementar a introdução, no contexto laboral, das novas tecnologias de informação e comunicação e, em especial, o da internet, pois estas tecnologias trouxeram profundas mudanças na forma como atuamos e comunicamos uns com os outros, o que se tem traduzido numa mais-valia no que diz respeito à área do recrutamento *online* e, por essa razão, tem sido notável a sua expansão.

Num primeiro momento, os resultados obtidos do presente estudo com uma amostra de 76 inquiridos, permitiram concluir que, à semelhança de outros países, o recrutamento *online* é uma prática cada vez mais valorizada e recorrente nas empresas portuguesas. Hoje, as organizações reconhecem os benefícios da utilização do recrutamento *online* para atrair e recrutar os melhores talentos disponíveis no mercado. Como se apurou ao longo do desenvolvimento de todo o trabalho e, mais precisamente, no estudo aplicado, este tipo de recrutamento oferece um conjunto muito diversificado de vantagens o que ajuda a simplificar todo o processo de recrutamento proporcionando, assim, uma abordagem de maior eficiência. Com este estudo conseguiu-se também concluir que o recrutamento *online* é utilizado, sobretudo, para divulgar vagas, recolher candidaturas e atingir mais pessoas.

No que diz respeito às redes sociais *online*, foi também possível apurar que estas têm vindo a adquirir nos últimos anos um enorme destaque no contexto do recrutamento, afirmando-se, cada vez mais, como uma prática assídua no dia-a-dia dos recrutadores das empresas em estudo.

Desta forma, depreende-se que é vital as organizações manterem-se atentas às novas tendências de recrutamento e ao constante avanço das novas tecnologias de informação e comunicação para aumentarem as hipóteses de serem bem-sucedidas neste âmbito.
Apesar dos resultados obtidos, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser referidas. Por se tratar de uma temática bastante recente, não existem muitos estudos em organizações portuguesas, o que dificulta a comparação e a confirmação dos resultados. Uma outra limitação prende-se com o facto de a amostra ser reduzida e, por isso, não é possível generalizar as conclusões dos resultados obtidos ao universo. A utilização do questionário *online* como instrumento de recolha de dados, embora se revele uma técnica bastante adequada às características da população e dos objetivos em estudo, limita a riqueza das respostas pelo facto de se tratar de questões fechadas. Sem aprofundamento das respostas, as conclusões obtidas podem-se revelar bastante simples.

Para investigações futuras, sugere-se um estudo mais detalhado de forma a obter-se uma maior e melhor compreensão dos aspetos essenciais da temática estudada. Para tal, propõe-se alargar a população-alvo incluindo, assim, não só a perspetiva das organizações, mas também dos candidatos a emprego. Para além destes aspetos, também seria bastante interessante realizar uma análise comparativa relativamente à utilização do recrutamento *online* nas diferentes regiões do nosso país.

Tendo em conta as diversas limitações, importa referir que, através dos resultados obtidos, os objetivos propostos na fase introdutória do presente estudo foram alcançados. Em suma, com este trabalho foi possível adquirir um aumento enriquecedor do conhecimento relativo às temáticas abordadas ao longo de toda análise e contribuir com mais um estudo sobre a utilização do recrutamento *online* em organizações portuguesas.

## REFERÊNCIAS


Abel, S. (2011). The role of social networking sites in recruitment: Results of a quantitative study among german companies. (Master Thesis Business Administration). University of Twente, The Netherlands.

Aboul-Ela, G. (2014). Development of a scale to measure the perceived benefits of e-recruitment from the viewpoint of the recruiter. *Journal of Business and Retail Management Research*, 9(1), 40–51.

Araújo, S., & Ramos, A. (2002)). Recrutamento on-line: Estudo da percepção de utilização da internet em empresa de consultoria de recursos humanos. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, Brasil. Acedido em http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR80_1106.pdf

Aslam, S. (2018). *LinkedIn by the numbers: Stats, demographics & fun facts*. Acedido em https://www.omnicoreagency.com/linkedin-statistics/

Barber, L. (2006). E-recruitment development. Acedido em https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp63.pdf

Broughton, A., Foley, B., Ledermaier, S., & Cox, A. (2013). The use of social media in the recruitment process. Research Paper, Institute for Employment Studies. Acedido em https://www.academia.edu/10908690/The-use-of-social-media-in-the-recruitment-process

Brown, V., & Vaughn, D. (2011) The writing on the (facebook) wall: the use of social networking sites in hiring decisions. *Journal of Business Psychology*, 26 (2), 219-225.

Caers, R., & Castelyns, V. (2011). LinkedIn and facebook in Belgium: The influences and biases of social network sites in recruitment and selection procedures. *Social Science Computer Review*, 29(4), 437–448.

Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Novo humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

Cappelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. *Harvard Business Review*, 79, 139-146.

Cardoso, A. (2010). *Recrutamento & Seleção de Pessoal.* (7ª ed.). Lisboa: Lidel.

CareerBuilder. (2014). Number of employers passing on applicants due to social media posts continues to rise. Acedido em https://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?sd=6%2F26%2F2014&id=pr829&ed=12%2F31%2F2014.

Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., Gomes, J., Pina e Cunha, M., & Rego, A. (2008). *Manual de gestao de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

D'Ávila, G., Régis, H., & Oliveira, L. (2010). Redes sociais e indicações para processos de recrutamento e seleção: Uma análise pela perspectiva dos candidatos. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 10(1), 65–80.

Dhamija, P. (2012). E-recruitment: a roadmap towards e-human resource management. J*ournal of Arts, Science & Commerce*, 3(3), 33–39.

Eurostat (2017a). Enterprises' presence on the internet. Acedido em https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:V1_Enterprises%27_presence_on_the_internet,_2017_(%25_of_enterprises).png

Eurostat (2017b). Social media - statistics on the use by enterprises. Acedido em https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Social_media_-_statistics_on_the_use_by_enterprises

Fernandes, M. (2014). O uso das redes sociais no recrutamento externo em empresas portuguesas (Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Recursos Humanos). Instituto Politécnico do Porto, Vila do Conde.

Fortin, M. (1999). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência.

Ghazzawi, K., & Accoumeh, A. (2014). Critical success factors of the e-recruitment system. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, *2*(2), 159–170.

Ho, V., Rousseau, D., & Levesque, L. (2006). Social networks and the psychological contract: structural holes, cohesive ties, and beliefs regarding employer obligations. *Human Relations*, 59(4), 459-481.

Holm, A. (2010). The effect of e-recruitment on the recruitment process: Evidence from case studies of three Danish MNCs. In proceedings of the 3d European Academic Workshop on Electronic Human Resource Management. Academic Press. Acedido em http://ceur-ws.org/Vol-570/paper007.pdf.

Holm, A. (2012). E-recruitment: towards an ubiquitous recruitment process and candidate relationship management, *Zeitschrift fuer Personalforschung*, 26(3), 241-259.

Holm, A. (2014). Institutional context and e-recruitment practices of danish organizations. *Employee Relations*, 36(4), 432-455.

Jobvite. (2016). Jobvite recruiter: nation report 2016. Disponível em Julho, 2016, https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2016/09/RecruiterNation2016.pdf

Joss, G., (2008). Social media: New frontiers in hiring and recruiting. *Employment Relations Today, 35 (1)* 51-59.

Kim, S., & O'Connor, J. (2009). Assessing electronic recruitment implementation in state governments: Issues and challenges. *Public Personnel Management*, 38(1), 47-66.

Lievens, F., Van Dam, K. & Anderson, N. (2002). Recent trends and challenges in personnel selection. *Personnel Review*, 31(5-6), 580-643.

Masa'd, F. (2015). Deployment of social media in the recruitment process. Journal of Knowledge Management. *Economics and Information Technology*, V(1), 1-24.

Nikolaou, I. (2014). Social networking web sites in job search and employee recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179–189.

Paiva, C. (2013). As redes sociais online - a perspetiva do potencial candidato (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Papacharissi, Z. (2009). The virtual geographies of social networks: A comparative analysis of Facebook, LinkedIn and ASmallWorld. *New Media & Society*, 11 (1-2) 199-220.

Parry, E., & Solidoro, A. (2013). Social media as a mechanism for engagement? In T.Bondarouk, & M. Olivas-Luján (Eds.), Social media in human resources management (Advanced Series in Management) (pp. 121–141). Emerald Group Publishing Limited.

Parry, E., & Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 257-274.

Pin, J., Laorden, M., & Saenz-Diez, I. (2001). Internet recruiting power: Opportunities and effectiveness. Research Paper nr.439. International Research Centre on Organizations (IRCO), University of Navarra. Acedido em https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0439-E.pdf

Ployhart, R.E., (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management,* 32(6), 868-897.

Reis, F. (2010). *Recrutamento, Selecção e Integração*. Lisboa: Editora RH.

Rosendo, M. (2016). Exposição Online: a importância atribuída ao facebook no processo de candidatura a emprego (Dissertação de Mestrado em Informática Aplicada à Sociedade da Informação e do Conhecimento). Insituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Sameen, S., & Cornelius, S. (2013). Social networking sites and hiring: how social media profiles influence hiring decisions. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(1), 27–35.

Simón, C., & Esteves, J. (2016). The limits of institutional isomorphism in the design of e-recruitment websites: a comparative analysis of the USA and Spain. *International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 23-44.

Teixeira, D. (2005). Desenvolvimento de recursos humanos (vol. 11). Guarda: Instituto Politécnico da Guarda. Acedido em http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/971/1/Manual%2011-%20Desenvolvimento%20recursos%20Humanos.pdf

Tyagi, A. (2012). Effective talent acquisition though e-recruitment: a study. *International* Journal of Multidisciplinary Researc*h*, 2(3), 302–312.

Trusov, M., Buclkin, R. & Pauwels, K., (2009). Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: findings from an internet social networking site. *Journal of Marketing*, 73, 90-102.

Zephoria (2018). The top 20 valuable faceebok statistics - updated April 2018. Acedido em https://zephoria.com/top-15-valuable-facebook-statistics/

# LA APARICIÓN DE LA CIBER-PEREZA EN ESPACIOS DE TRABAJO MASIFICADOS: UN ESTUDIO EN EMPLEADOS DE OFICINAS ABIERTAS

Pablo Zoghbi-Manrique-de-Lara, pablo.zoghbi@ulpgc.es, Universidad Las Palmas Gran Canaria
Maryamsadat Sharifiatashgah, maryam.ats@gmail.com, Universidad Las Palmas Gran Canaria

**RESUMEN**: No existen estudios que examinen si la percepción de los empleados de trabajar en espacios físicos masificados influye en cómo usan las nuevas tecnologías. Este estudio comprueba si la percepción de masificación en oficinas abiertas con tecnología informática lleva a los empleados a participar en actividades de ciber-pereza; esto es, usar indebidamente la conexión a Internet de la empresa para fines personales. Se recopilaron datos de 299 encuestados que trabajaban en cuatro empresas con tecnología informática. Utilizamos modelos de ecuaciones estructurales. Los resultados indicaron que los empleados que percibieron mayor masificación en las áreas más abiertas de la oficina confesaron practicar más la ciber-pereza, mientras que aquéllos que percibieron mayor masificación en áreas más cerradas (p.ej., baños y salas de descanso) la redujeron. La falta de privacidad no influyo significativamente. Los hallazgos indican que la disposición física de una oficina es una herramienta de gestión útil para combatir la ciber-pereza.

**PALABRAS CLAVE**: Masificación percibida, Ciber-pereza, Entorno físico laboral, Oficinas de planta abierta, Internet.

**ABSTRACT**: There are no studies that examine whether employees' perception of crowding in physical worspaces influences how they use new new technologies. This study tests whether the perception of crowding in open offices with IT technology leads employees to participate in cyberloafing activities; that is, improperly use the company's Internet connection for personal purposes. Data were collected from 299 respondents working in four companies with IT technology. We used structural equations modelling. The results indicated that employees who perceived greater levels of crowding in the main open areas of the office reported significantly more cyberloafing, whereas those who perceived crowding in more enclosed areas (i.e., toilets and rest room) reported lesser. The lack of privacy did not have significantly influences. The findings indicate that the physical arragement of an office is a useful management tool to combat cyberloafing.

**KEYWORDS**: Perceived crowding, Cyberloafing, Physical work environment, Open-plan offices, Internet.

## 1. INTRODUCCIÓN

Algunos estudios previos sobre el uso de las tecnologías de la información sugieren que los aspectos inmateriales del entorno laboral (facilidad de acceso, liderazgo, utilidad percibida, valores corporativos) influyen en la difusión, adopción y uso de las nuevas tecnologías dentro de las organizaciones (Burkhardt, 1994; Cooper, 1994; Grote & Baitsch, 1991; Pliskin et al. 1993; Zoghbi-Manrique-de-Lara, & Viera-Armas, 2017). Sin embargo, hay indicios crecientes de que también las condiciones físicas laborales de los empleados (iluminación, niveles de ruido, espacio personal, densidad de los espacios de trabajo, niveles de temperatura, privacidad visual, etc.), al tener conexiones importantes con su comportamiento (Ashkanasy et al., 2014; Horng, et al., 2016; Yeh, & Huan, 2017), pudieran influir en la manera en que utilizan las nuevas tecnologías en su trabajo.

Una forma en que el ambiente físico laboral puede afectar al modo en que los empleados usan las nuevas tecnologías en el trabajo es a través de las percepciones de masificación (Maher, & von Hippel, 2005). La masificación percibida es concebida como una evaluación psicológica negativa del entorno físico según la cual los individuos evalúan su espacio personal y privacidad como insuficientes y/o su contacto social como excesivo (Altman, 1975). Las teorías clásicas sobre masificación y comportamiento sugieren que la

experiencia de masificación es un factor estresante que conduce a comportamientos violentos y antisociales (Dunstan, 1979). Estas reacciones a la masificación percibida se han investigado en distintos contextos, como hogares residenciales (Maxwell, 2003), escuelas, prisiones y áreas públicas abiertas, como los espacios recreativos (Mowen, et al., 2004), si bien rara vez en el trabajo. Bennett y Robinson (2003, p. 87) han alentado el acometimiento de tales estudios en el entorno laboral y, por tanto, que se considere la densidad de población como predictor de algunas formas de conductas disfuncionales en el trabajo (Dietz & Nolan, 2001). Sin embargo, la investigación previa en este campo ha ignorado sistemáticamente cualquier estudio sobre la relación que pueda existir entre la masificación percibida y el uso de las nuevas tecnologías en el trabajo.

Los indicios que la literatura existente proporciona sobre el signo o el sentido positivo o negativo de esta relación parecen ambiguos. Este pudiera ser el caso de los indicios que proporciona la investigación sobre oficinas de planta abierta, es decir, oficinas diáfanas, sin divisiones ni despachos cerrados (Smith-Jackson & Klein, 2009). Por una parte, las oficinas de planta abierta parecen ser un entorno de trabajo eficiente, que mejora y facilita la comunicación entre los empleados y, por lo tanto, su rendimiento (Smith-Jackson & Klein, 2009). Sin embargo, por el otro, en las oficinas de planta abierta es también probable que se produzca un impacto negativo en el desempeño individual del empleado debido a que un número significativo de estudios previos atribuyen a dicha oficina la aparición mayor estrés, distracciones y conflictos (Brennan, Chugh, & Kline, 2002; Hongisto et al., 2016). Las oficinas de planta abierta son actualmente el entorno físico más frecuente en donde los empleados trabajan (por ejemplo, más del 70 por ciento de los empleados en los EE. UU. trabajan en este tipo de entorno físico) (Elsbach & Pratt, 2007). Para abordar estos indicios contradictorios de la literatura, este estudio examina el grado en que, en las oficinas de planta abierta, la percepción de masificación conduce o no a los empleados a hacer un mal uso de las tecnologías de la información en el trabajo. Así, este estudio sostiene que los empleados que experimentan masificación en el trabajo reaccionan contra ésta utilizando dichas tecnologías incorrectamente.

Una forma en que los empleados pueden hacer un mal uso de las nuevas tecnologías en el trabajo es mediante su participación en actividades de ciber-pereza (o cyber-slacking o -loafing), es decir, haciendo uso de la conexión a Internet de la empresa con fines no relacionados con el trabajo durante la jornada laboral (Lim, 2002). Existen encuestas que señalan a la ciber-pereza como la forma más común en que los empleados pierden tiempo en el trabajo (Malachowski, 2005). Lim (2002) y Lim y Teo (2005) describen la ciber-pereza como un tipo de negligencia laboral, es decir, un comportamiento laboral contraproducente o desviado, o deviant workplace behavior (DWB), que perjudica la producción organizativa (Robinson & Bennett, 1995; Bennett & Robinson, 2000). En este sentido, gran parte de la preocupación de la gerencia por la ciber-pereza se debe a la idea de que la ciber-pereza podría robar energía y tiempo a los empleados para trabajar (Lim & Teo, 2005). Esta preocupación es particularmente plausible en compañías basadas en tecnología informática (TI), donde Internet y los ordenadores son herramientas ineludibles de la actividad diaria de la compañía. Como los empleados en sus puestos de trabajo interactúan diariamente con Internet y sus ordenadores, en dichas oficinas basadas en tecnología informática (TI) los empleados parecen estar particularmente expuestos a participar en la ciber-pereza.

El objetivo de este estudio es, por tanto, examinar si la ciber-pereza se relaciona positivamente con las percepciones de masificación, particularmente en oficinas de planta abierta que usan la tecnología informática (TI) como herramienta básica de trabajo. Los hallazgos en este sentido podrían proporcionar a los gerentes de las oficinas de planta abierta nuevas estrategias basadas en el espacio físico, y configurar así dichas oficinas de manera que se pueda evitar las consecuencias negativas de la ciber-pereza. Usaremos la escala de Kaplan (1982) para evaluar las percepciones del masificación. Antes de probar nuestra predicción, realizaremos un análisis factorial confirmatorio (CFA) para proporcionar evidencia empírica sobre la distinción de los ítems y constructos utilizados en este estudio. Finalmente, discutiremos las implicaciones teóricas y prácticas derivadas de los resultados.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. MASIFICACIÓN PERCIBIDA Y OFICINAS DE PLANTA ABIERTA

Worchel y Teddlie (1976) proponen que la experiencia individual de masificación es un sentimiento negativo de estimulación atribuible a la presencia de otras personas en un entorno denso. La estimulación es un primer paso crítico que implica experimentar violaciones del espacio personal. En el segundo paso, la atribución de

responsabilidad, los individuos que perciben el masificación señalan a otras personas en su entorno de trabajo como responsables de esta estimulación. Las oficinas abiertas se refiere a oficinas con puestos de trabajo individuales ubicados dentro de un espacio abierto a veces dividido por paneles, y también incluye oficinas convencionales pero compartidas con varios empleados en un mismo espacio de oficina (Smith-Jackson & Klein, 2009).

Las oficinas de planta abierta han reemplazado cada vez más las configuraciones de oficina convencionales en donde se acentúa la privacidad (Kim & de Dear, 2013; Shropshire & Kadlec, 2012). Es probable que las oficinas de planta abierta propicien las evaluaciones psicológicas negativas que suelen acompañar a las percepciones de masificación. Así, estos espacios de trabajo físicos pueden provocar altos niveles de densidad social (Charles & Veitch, 2002), interacciones no deseadas (Park & Evans, 2016; Maher & von Hippel, 2005; Baum, Aiello, & Calesnick, 1978; Worchel & Teddie, 1976), restricción de comportamiento e interferencias (Kamarulzaman, Saleh, Hashim, Hashim, & Abdul-Ghani, 2011; Sundstrom, Herbert, & Brown, 1982; Schopler & Stockdale, 1977), y una sobrecarga sensorial (por ejemplo, Baum & Valins, 1977; Misra & Stokols, 2012). La sensación de trabajar en una oficina sin privacidad es otro sentimiento crítico de las percepciones de masificación. Altman (1975) entiende la privacidad personal como esos procesos de control de límites interpersonales a través de los cuales un grupo o individuo se hace más o menos accesible y abierto a otros en una interacción.

## 2.2. MASIFICACIÓN PERCIBIDA, DENSIDAD FÍSICA Y CIBER-PEREZA

Aunque los términos masificación y densidad se usan indistintamente, a diferencia del masificación, la densidad se define en términos físicos y se entiende como el número de personas existente en relación a un espacio determinado (Stokols, 1972). El masificación es una evaluación más subjetiva, una incomodidad percibida o no, que está relacionada con el estrés resultante de permanecer en un espacio reducido o donde hay un gran número de personas (Six, Martin, & Pecher, 1983). Las percepciones de masificación están positivamente relacionadas con la densidad física existente en un determinado entorno, y se ha postulado que conducen a "interferencias sociales" (Stokols, 1976; Schmidt & Keating, 1979). Las interferencias sociales se centran en la incompatibilidad de los individuos entre un determinado nivel de densidad física y las expectativas que tienen sobre un entorno determinado. Así, Ashkanasy et al. (2014) señalan que las percepciones de masificación podrían provocar conflictos durante las interacciones interpersonales, los cuales pueden provocar irritación, frustración y graves desencuentros en el trabajo. Como forma de hacer frente a estas emociones negativas, los empleados que perciben masificación pueden considerar aumentar sus niveles de control personal, de territorialidad, e incluso sus decisiones de huida o auto-marginación (por ejemplo, Connelly & Ayoko, 2013).

La teoría de los eventos afectivos (AET, por sus siglas en inglés) puede proporcionar un argumento acerca de por qué el masificación y la ciber-pereza podrían relacionarse positivamente. La teoría de los eventos afectivos (AET) sostiene que hay sucesos en el trabajo que conducen a los trabajadores a reaccionar emocionalmente, lo que influiría en sus sentimientos y desempeño (Weiss & Cropanzano, 1996). Las oficinas de planta abierta están expuestas a sufrir espacios físicos de trabajo densos. Ello puede producir conflictos y reacciones emocionales entre los empleados (es decir, eventos afectivos) debidos a interrupciones, distracciones e invasiones de territorio (Ayoko & Härtel, 2003). Por lo tanto, es probable que los contextos de planta abierta sean el origen de eventos afectivos incómodos que generen actitudes negativas y el malestar en los empleados, provocando en última instancia, impotencia, irritación y menor rendimiento (Shropshire & Kadlec, 2012) . Como sugiere la AET, las reacciones a estos eventos afectivos en el trabajo pueden tomar la forma de dos comportamientos diferentes: comportamiento conducido por el afecto y por el razonamiento (Weiss & Cropanzano, 1996), y este artículo sostiene que las reacciones a las percepciones de la masificación conducen a la ciber-pereza tomando estos dos tipos de respuesta.

En primer lugar, la ciber-pereza puede ser impulsada por el afecto cuando el personal está emocionalmente turbado por la masificación, y como una forma de reaccionar o hacer frente a una multitud incómoda, decide huir o auto-marginarse de su grupo de trabajo, y solitariamente participar en estos comportamientos. En este caso, como afirma Zoghbi-Manrique-de-Lara (2006ª, p. 588), los empleados pueden participar en actividades de ciber-pereza cuando buscan en dichas actividades un "refugio (una burbuja de protección) [...] para enfrentarse al miedo al castigo; o [...] un consuelo para su temor (un círculo vicioso) ". Así, al igual que los empleados son impulsados afectivamente a participar en actividades de ciber-pereza para huir del miedo al castigo (Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2006a), este artículo argumenta que los empleados que se enfrentan al masificación podrían también verse emocionalmente impulsados a refugiarse en la ciber-pereza. De hecho,

estudios anteriores sobre la ciber-pereza han sugerido que la ciber-pereza es una estrategia individual para hacer frente a experiencias estresantes en el trabajo (por ejemplo, Oravec 2002, 2004, Stanton 2002, Anandarajan & Simmers 2005). Otros autores también han sugerido cuando los individuos están en un flow state o "estado de flujo", mientras navegan por Internet (Csikszentmihalyi, 1990; Trevino & Webster, 1992; Ghani & Deshpande, 1994), están tan absortas en esa actividad que pierden la conciencia de su entorno y sienten que lo controlan más (ver también Rettie, 2001). También, los empleados que experimentan masificación pueden ser impulsados de manera emocional a participar en la ciber-pereza a fin de marcar y defender su territorio. En otras palabras, los empleados pueden encontrar en la ciber-pereza una estrategia paliativa para poder enfrentarse a las consecuencias estresantes de la masificación (Ayoko, Ashkanasy, & Jehn, 2009).

Por otro lado, y en base a la AET, este estudio también sugiere que los empleados podrían participar en la ciber-pereza como una reacción a la masificación impulsada por la razón (Weiss y Cropanzano, 1996). Argumentamos así que los empleados que experimentan masificación pueden juzgar el entorno físico como injusto y atribuir la responsabilidad de estas condiciones abusivas de masificación a la organización o a sus representantes (Worchel & Teddlie, 1976). Por tanto, se espera que los empleados reaccionen a las percepciones del masificación también siguiendo una lógica quid pro quo, y respondan a la empresa responsable del masificación dañándola con ciber-pereza (Blau, 1964). En consecuencia, planteamos la siguiente hipótesis:

**Hipótesis**: Las percepciones de masificación en oficinas de planta abierta se relacionan positivamente con la ciber-pereza

## 3. METODOLOGÍA

### 3.1. PROCEDIMIENTO Y MUESTRA

La población objetivo de este estudio consiste en los más de 1100 empleados que trabajan en oficinas abiertas de compañías basadas en TI, en la ciudad de Teherán (Irán). Los datos se recopilaron mediante cuestionarios en inglés y en persa. Las preguntas se tradujeron al persa y luego se volvieron a traducir al inglés para su verificación. En total, se distribuyeron personalmente 330 cuestionarios en cuatro empresas basadas en TI de tamaño entre medianas y grandes. El trabajo de campo fue realizado por uno de los investigadores, que resolvió y respondió a cualquier duda y otras posibles preguntas. Finalmente, se devolvieron 318 cuestionarios de los cuales se desecharon 19 por cumplimentación incompleta, por lo que se retuvieron finalmente 299 para su análisis.

Entre los encuestados, el 51.8% eran mujeres y el 48.2% eran hombres; el 7.4% tenía menos de 25 años, el 72.6% tenía entre 30 y 39 años, el 19.7% tenía entre 40 y 49 años y el .3% tenía más de 50 años. Además, el 1.3% de los encuestados tenía estudios secundarios o un título asociado, el 58.5% tenía una licenciatura, el 38.8% tenía una maestría, y el 1.3% tenía un doctorado.

### 3.2. MEDIDAS

La ciber-pereza se midió utilizando como base la escala Likert de Lim (2002) de once ítems (1 = Nunca a 7 = Constantemente), que incluye ítems que miden actividades de navegación por Internet y gestión del correo electrónico personal de cada empleado. Elegimos cuatro ítems de navegación y un ítem sobre actividades de gestión del correo electrónico, el cual combina la gestión de "envío" y "lectura" del correo electrónico de la escala original de Lim (2002). Omitimos el tercer ítem de Lim, la "comprobación" del correo electrónico, ya que creemos que el "comprobar" es una actividad ya puede estar incluida en la "lectura" del correo electrónico. Se espera que la escala de ciber-pereza sea unidimensional.

La percepción del masificación se midió mediante una escala de diez ítems (1 = Ninguno a 7 = Totalmente) propuesta por Kaplan (1982) para evaluar la masificación en residencias de estudiantes. Adaptamos algunos ítems de la escala de Kaplan (1982). En primer lugar, "dormitorio" fue reemplazado por "oficina", y "amigos" por "compañeros". Por ejemplo: "Los pasillos en la oficina tienden a ser muy concurridos y ruidosos", "la disposición física de la oficina es inadecuada para proporcionar la privacidad deseada por mí o por mis compañeros", y también "siento que la situación en la que hacemos vida en la oficina es muy

concurrida". Además, "vecinos" fue reemplazado por "personas en la oficina" ("El ruido de personas en la oficina es lo suficientemente fuerte y frecuente para llegar a ser molesto"). Finalmente, la "sala de descanso" reemplazó al "área de comedor", y el ítem "es difícil acceder a las lavanderías" fue rechazado y reemplazado por un nuevo ítem construido por los autores, este es, "hay demasiada gente opinando sobre la temperatura del aire acondicionado que resulta cómoda".

Los datos demográficos incluidos en la encuesta de empleados, estos son, género (1 = mujer, 2 = hombre) y edad (1 = menos de 25 años, 2 = 25-34 años, 3 = 35-44 años, 4 = 45-54 años, 5 = 55-65 años, 6 = más de 65 años), se utilizaron como variables de control en los análisis.

### 3.3. ANÁLISIS DE LOS DATOS

Una vez que se recopilaron los datos, se analizaron con el paquete estadístico para ciencias sociales SPSS. Con el fin de evaluar la validez de las medidas y aseguranos que la ciber-pereza y el masificación son constructos distintos, realizamos un análisis factorial confirmatorio (AFC). La escala de 10 ítems adaptada de Kaplan (1982) y la escala de ciber-pereza de cinco ítems se analizaron factorialmente de manera conjunta. A continuación, examinamos las relaciones propuestas en este estudio mediante el uso de modelos de ecuaciones estructurales (SEM), con el género y la edad como variables de control. Los índices utilizados incluyen la bondad de ajuste (GFI), el ajuste comparativo (CFI), el ajuste incremental (IFI), Tucker-Lewis (TLI), el ajuste normalizado (NFI) y el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA).

Finalmente, además de los cálculos de AFC, se empleó SEM para verificar la dirección causal propuesta por nuestro modelo. Por lo tanto, comparamos el ajuste de nuestro modelo teórico propuesto con el ajuste de un modelo alternativo en el que se propusieron direcciones causales opuestas, es decir, desde las percepciones cibernéticas a la de masificación percibida. Este modelo sugeriría que la actividad de ciber-pereza en el trabajo no es el resultado, sino la causa que conduce al personal a percibir masificación.

## 4. RESULTADOS

Los resultados de AFC mostraron que el ajuste del modelo de dos factores fue bajo ($\chi^2$ = 452.838, $p < .001$, df = 89, GFI = .839, CFI = .758, IFI = .760, TLI = .714, NFI =. 718, RMSEA = .117), con un índice GFI por debajo de .90 y de RMSEA que supera .05. Debido a que el ajuste del modelo de dos factores resulta inaceptable, también se acometió un análisis factorial exploratorio (AFE). Los resultados de la AFE se muestran en la Tabla 1. Con valores propios mayores que 1, y representando el 61,96% de la varianza total (consultar la Tabla 1), el AFE con rotación varimax extrajo cuatro factores distintos, de los que tres factores emergieron de la escala de 10 ítems de masificación de Kaplan (1982), y otro factor de la escala de 5 ítems de ciber-pereza. El límite de corte para la inclusión de elementos en cada factor se estableció en una carga de .20. El alfa de Cronbach osciló entre .844 y .637, en torno al alfa recomendado de .70 por Nunnally (1978). Estos números respaldan la validez y confianza de las escalas y de sus componentes resultantes. El índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) en este AFE fue de .792, y la prueba de esfericidad de Bartlett reveló una chi-cuadrado de 1,574.269, con 105 grados de libertad (df), y significativa ($p < .001$).

Tabla 1: Análisis factorial exploratorio de las variables del estudio

| | F1 | F2 | F3 | F4 |
|---|---|---|---|---|
| *(F1) Ciber-pereza* | | | | |
| *(Valor propio = 3.68; % Variancia explicada = 24.50; α =.844)* | | | | |
| *Reconozco que he utilizado Internet con fines personales en vez de trabajar a fin de ...* | | | | |
| **Y01** Visitar sitios web y diarios digitales para buscar información personal (no- | **.855** | .106 | .040 | −.082 |
| **Y02** Leer o enviar e-mails personales (no-profesionales) | **.817** | .099 | .023 | −.031 |
| **Y03** Bajarme software o ficheros con finalidad de uso personal o familiar | **.781** | .017 | .133 | −.246 |
| **Y04** Navegar por Internet para relajarme un poco | **.732** | .068 | −.049 | −.049 |
| **Y05** Visitar la web de mi banco para consultar mi cuenta corriente | **.724** | .015 | −.077 | .260 |
| *(F2) Masificación en la oficina principal* | | | | |
| *(Valor propio = 3.0; % Variancia explicada = 19.74; α =. 763)* | | | | |
| *Puede indicar el grado de acuerdo con cada afirmación siguiente*? | | | | |
| **X01** Los pasillos en la oficina tienden a ser muy concurridos y ruidosos | .112 | **.786** | −.040 | .167 |
| **X02 S**iento que la situación en la que hacemos vida en la oficina es muy concurrida | .062 | **.779** | .111 | .211 |
| **X03** El ruido de personas en la oficina es lo suficientemente fuerte y frecuente para ser molesto | .026 | **.653** | .237 | .441 |
| **X04** Hay demasiada gente opinando sobre la temperatura del aire acondicionado que resulta cómoda | .112 | **.621** | .059 | −.159 |
| **X05** Me encuentro a menudo conversando con gente con la que no tengo nada que ver | −.016 | **.574** | .338 | .066 |
| *(F3) Ausencia de privacidad en la oficina* | | | | |
| *(Valor propio = 1.55; % Variancia explicada = 10.33; α =. 688)* | | | | |
| *Puede indicar el grado de acuerdo con cada afirmación siguiente*? | | | | |
| **X08** La disposición de la oficina es inadecuada para dar la privacidad deseada por mí o por mis | −.003 | −.007 | **.878** | .010 |
| **X09** Prefiero recibir las visitas fuera de la oficina para que podamos tener privacidad | .006 | .197 | **.687** | −.121 |
| **X10** No puedo encontrar suficiente tiempo de silencio en la oficina para poder hacer mi trabajo (*) | .064 | .331 | **.616** | .491 |
| *(F4) Masificación en aéreas más cerradas de la oficina* | | | | |
| *(Valor propio = 1.11; % Variancia explicada % = 7.39; α =. 637)* | | | | |
| *Puede indicar el grado de acuerdo con cada afirmación siguiente*? | | | | |
| **X06** los baños suelen estar abarrotados, y es necesario esperar para usarlos | −.016 | .147 | −.002 | **.770** |
| **X07** La sala de descanso está llena de gente | −.110 | .075 | −.006 | **.761** |

(*) El ítem X10 es descartado porque su diferencia de carga fue menor de 0.2
*% Variancia total explicada =61.964*
*Kaiser-Meyer-Olkin= .792*
*Rotación Varimax*
*Test de esfericidad Bartlett (Chi-cuadrado approx.=1,574.269; gl=105; Sig. <.000)*

Fuente: Elaboración propia

Los datos descriptivos de la Tabla 2 muestran las medias, las desviaciones estándar, y las correlaciones (r) de las variables de control, de los constructos de masificación y de la ciber-pereza (consultar la Tabla 2). Los resultados revelan correlaciones significativas entre las variables en diferentes direcciones, lo que sugiere un cierto apoyo inicial para la hipótesis del estudio. Además, se encontró que los tres componentes extraídos de la escala de masificación de 10 ítems de Kaplan (1982), se podían interpretar en base a la literatura previa sobre ambientes físicos laborales (por ejemplo, Haans, Kaiser, & de Kort, 2007; Regoeczi, 2003; Oldham & Rotchford, 1983). En esencia, el primer componente de masificación, que incluye 5 elementos (entre ellos, "siento que la situación en la que hacemos vida en la oficina es muy concurrida" y "me encuentro en conversación con personas con las que preferiría no involucrarme"), se puede interpretar como una percepción de la masificación existente en las principales áreas abiertas de la oficina. El segundo factor, sin embargo, no parece poderse interpretar como masificación en las principales áreas abiertas de la oficina, sino más bien como masificación en áreas más cerradas de la oficina (ejemplos de ítems son "los baños suelen estar abarrotados, y es necesario esperar para usarlos" y "la sala de descanso está llena de gente"). El último componente, que incluyó tres ítems ("la disposición física de la oficina es inadecuada para proporcionar la privacidad deseada por mí o por mis compañeros", "prefiero recibir las visitas fuera de la oficina para que podamos tener privacidad" y "no puedo encontrar suficiente tiempo de silencio en la oficina para poder hacer mi trabajo"), se interpretó como una percepción de "ausencia de privacidad en la oficina".

Tabla 2: Estadísticos Descriptivos y Correlacionas

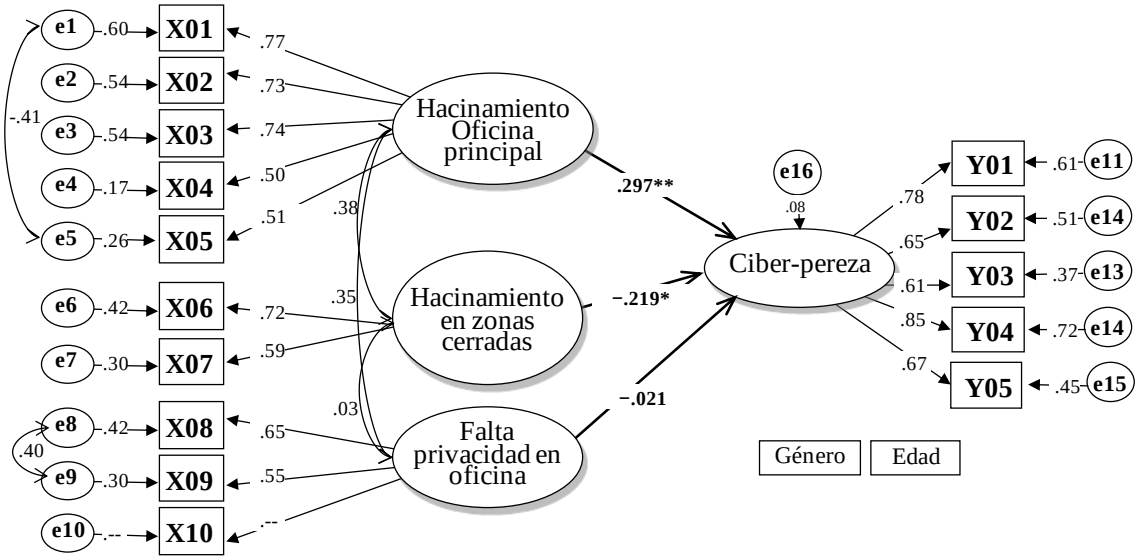
| Variables | *M* | *DS* | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Género | 1.52 | .50 | ---- | | | | | |
| 2. Edad | 2.13 | .51 | .140* | ---- | | | | |
| 3. Masificación oficina principal | 3.91 | 1.23 | .046 | .006 | *(.763)* | | | |
| 4. Masificación baños, salas descanso | 3.81 | 1.69 | .174** | –. 055 | .301*** | *(.637)* | | |
| 5. Ausencia de privacidad en oficina | 4.03 | 1.45 | –. 081 | .017 | .407*** | .130* | *(.688)* | |
| 6. Ciber-pereza | 3.82 | 1.45 | .057 | .148* | .154** | –.095 | .055 | *(.844)* |

*Nota.* Los números entre paréntesis en la diagonal principal son alfas. Género (1 = hombre, 2 = mujer) and edad (1= menos 25 años; 2 = entre 25-34 años; 3 = entre 35-44 años; 4 = entre 45-54 años; 5 = entre 55-65 años, and 6= más de 65 años); N = 299. * p < .05; ** p < .01; *** p < .001.

Fuente: Elaboración propia

Para examinar la relación entre ciber-pereza y percepciones de masificación, la cual emergió en tres factores distintos, utilizamos modelos de ecuaciones estructurales (SEM). Los tres factores de masificación (masificación en la oficina principal, masificación en áreas más cerradas y falta de privacidad en la oficina) se introdujeron en el modelo a la vez, junto con las variables de control y la ciber-pereza (consultar la Figura 1). Los resultados muestran que el ajuste de nuestro modelo teórico (Chi-cuadrado = 448.344; df = 115; p <.001; GFI = .859; CFI = .785; IFI = .788; TLI = .746; NFI = .735; RMSEA = .099) es bajo, con índices de ajuste por debajo de .90 y RMSEA por encima del .05. Debido a que el ajuste de nuestro modelo resulta inaceptable, analizamos los índices de modificación que se ofrecen con el paquete SEM AMOS 22 utilizado, y así tratar de identificar la zona de nuestro modelo SEM que presenta una mayor tensión. Los resultados del cálculo de los índice de modificación indicaron que las mayores caídas en la discrepancia del modelo se produjeron cuando estaban involucradas las covarianzas entre dos errores de los ítems pertenecientes al factor "masificación en las principales áreas abiertas de la oficina" y dos errores de los ítems de "ausencia de privacidad en la oficina". En consecuencia, para mejorar el ajuste de nuestro modelo SEM, consideramos establecer correlaciones residuales entre los términos residuales de las variables e1 y e5, y e8 y e9 (ver Figura 1). Previamente el ítem X10 "no puedo encontrar suficiente tiempo de silencio en la oficina para poder hacer mi trabajo", interpretado como "ausencia de privacidad en la oficina", se eliminó porque su carga era inferior a .5.

Los resultados del nuevo modelo SEM que se muestra en la Figura 1, muestran un mejor ajuste Chi-cuadrado = 327.722, p <.001, df = 98, GFI = .906, CFI = .898, IFI = .888, TLI = .856, NFI = .841, RMSEA = .079). Los índices de ajuste (GFI) estaban por encima o muy cerca .90, mientras que el RMSEA por debajo de .08. Como señalan Browne y Cudeck (1993), los RMSEA entre .05 y .08 todavía indican un ajuste suficiente. Una inspección adicional de Figura 1 también revela la existencia de una relación significativa y positiva entre las percepciones de masificación en la oficina principal y la ciber-pereza (Chi-cuadrado = .297, p<01), lo que agrega apoyo a la hipótesis central de este estudio. Sin embargo, contrariamente a lo esperado, los resultados respaldan una relación significativa pero negativa entre la ciber-pereza y las percepciones de masificación en las áreas más cerradas de la oficina (es decir, baños y sala de descanso) (B= -. 219, p<.05), lo que resta apoyo al sentido positivo propuesto en la relación de nuestra hipótesis (ver Figura 1). Por último, no se encontraron incrementos significativos de la ciber-pereza ante una "ausencia de privacidad en la oBicina" (B = -. 021, p ns). Todos los resultados se muestran en la Figura 1.




*Nota 1*. N=299. *p<.05; ** p<.01; $\chi^2$=327.722, p<.001, gl=98, GFI=.906, CFI=.898, IFI=.888, TLI=.856, NFI=.841, RMSEA=.079.
*Nota 2*. El ítem X10 fue descartado porque su diferencia de carga fue menor de 0.2

Figura 1: Modelo SEM final de las relaciones entre percepciones de masificación y ciber-pereza
Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el examen de la dirección causal respalda la dirección causal propuesta en nuestro estudio, dado que el ajuste de nuestro modelo teórico (Chi-cuadrado = 327.722, p <.001, df = 98, GFI = .906, CFI = .898 , IFI = .888, TLI = .856, NFI = .841, RMSEA = .079) fue significativamente mejor (Diferencial Chi-cuadrado(3) = 64.190, p <.001) que el del modelo alternativo (Chi-cuadrado = 391.912, df = 101, p <.001; CFI = .785; IFI = .788; TLI = .745; NFI = .734; RMSEA = .098).

## 5. CONCLUSIÓN

El objetivo de este trabajo fue estudiar la relación entre las percepciones de masificación y la ciber-pereza en oficinas de planta abierta. Durante el proceso de análisis, encontramos tres factores diferentes en la escala de masificación utilizada, y supusimos que estos tres factores influirían positivamente en la ciber-pereza. Los hallazgos apoyan esta hipótesis central, si bien no completamente. Aunque es la más importante para la predicción básica de nuestro estudio, la única relación significativa y positiva entre la ciber-pereza y la percepción de masificación se produjo en las principales áreas abiertas de la oficina. Sin embargo, aunque de menor relevancia en nuestro estudio de espacios abiertos, la percepción de masificación en áreas más cerradas de la oficina (es decir, baños y sala de descanso) se relacionó de manera significativa y negativa con la ciber-pereza, mientras que la falta de privacidad en la oficina (aspecto tangencial al objetivo de nuestro estudio) no parece influir en la ciber-pereza. En esta sección, ofrecemos implicaciones teóricas y prácticas de estos hallazgos para teóricos y profesionales en el área de dirección de organizaciones. Finalmente, el artículo discutirá varias vías para futuras investigaciones.

Primero, los hallazgos de este estudio permiten desarrollar la literatura sobre la ciber-pereza con respecto al fenómeno de proximidad en la oficina. Al combatir la impunidad, probablemente aumentando el riesgo de ser atrapado, la proximidad en el espacio de trabajo se ha tradicionalmente estudiado como un factor importante para disuadir a la ciber-pereza (Galletta & Polak, 2003). Y ello, fundamentalmente, porque los empleados se entiende interpretan la proximidad en términos de supervisión y control por parte de la empresa (Zoghbi-Manrique-de-Lara et al., 2006, 2010). En este estudio, sin embargo, la proximidad producida por el masificación induce a – más que disuade de - la ciber-pereza. En nuestro estudio el masificación puede estar provocando que la proximidad sea interpretada de forma diferente, quizás como una razón para sentirse más impune. De hecho, hay trabajos previos que sugieren que las multitudes hacen que las personas se sientan anónimas y vean a otros de la misma manera (Pronin, 2008). Por lo tanto, para interpretar correctamente el efecto de la proximidad, parece esencial verificar si la proximidad se produce en multitud o de forma selectiva. Además, la ciber-pereza en nuestra muestra puede ser una práctica inaceptable para los supervisores. Conocer este extremo parece crucial para que pueda funcionar la proximidad como disuasoria, porque los empleados interpretarían correctamente la ciber-pereza como una actividad no deseada y, por tanto, incluso denunciable (Zoghbi-Manrique-de-Lara et al., 2017). Además, como la proximidad en las

oficinas de planta abierta parece estar más relacionada con la proximidad de los compañeros que con la de los supervisores, también parece esencial verificar las actitudes hacia la ciber-pereza de los empleados en la muestra. Algunos estudios han sugerido que las personas tienen menos probabilidades de comportarse cooperativamente cuando están en multitud, porque la presencia de otros les conduce a ignorar la responsabilidad personal (Fischer, Baldassare, & Ofshe, 1975). Sin embargo, la existencia de una regla - escrita o no - sobre la permisividad hacia la ciber-pereza, o su inocuidad, podría explicar con mayor precisión cómo la masificación en las principales áreas abiertas de la oficina puede hacer que los empleados aumenten (en lugar de disminuir) su ciber-pereza.

En resumen, como se mencionó anteriormente, aunque la proximidad es un factor de éxito estudiado para combatir la ciber-pereza, solo se ha estudiado en la literatura sobre relaciones con el supervisor (Zoghbi-Manrique-de-Lara et al., 2006, 2010). Por lo tanto, en el contexto de estudio de la ciber-pereza, este estudio es pionero en la investigación de relaciones masivas entre compañeros y, a la vez, entre supervisores y subordinados.

En segundo lugar, cuando se percibe la masificación en las áreas cerradas de la oficina (baños y salas de descanso), dicho masificación conduce a los empleados a participar en niveles más bajos (en lugar de más altos) de ciber-pereza. Un interés teórico del personal de conversar e interactuar en estas áreas más cerradas, puede justificar el menor compromiso con la ciber-pereza. En efecto, cuando el personal se encuentra que fuera de sus puestos de trabajo físicos, en salas de descanso llenas de gente o esperando a que los baños estén disponibles, el personal puede sentir tener más oportunidades para interactuar satisfactoriamente con compañeros o con personas de otros departamentos. Este tipo de masificación “no estresante” puede ser una manera de lidiar con la masificación “incómoda” de la oficina principal, donde el correcto desempeño de la tareas puede verse comprometido. Ello puede disminuir la atribución de responsabilidad por masificación en la planta principal y, por tanto, el interés del personal (o su necesidad de) participar en actividades de ciber-pereza. Esta percepción de masificación en áreas más cerradas de la oficina incluso puede ser “agradable” para el personal que permanece en sus puestos de trabajo. Cuando sus compañeros van a las salas de descanso y a los baños, es posible que ello propicie que la oficina principal se perciba menos abarrotada, lo que explicaría la reducción de la ciber-pereza como una forma de expresar su satisfacción con la organización que lo posibilita.

En tercer lugar, una mirada rápida a la Tabla 2 sugiere que las mujeres perciben significativamente más que los hombres el masificación que tiene lugar en las salas de descanso y baños ($r = .174$; $p < .01$). ¿Cómo podemos interpretar este extremo? Karlin et al. (1978) encuentran que las empleadas se ven más afectadas por las condiciones de masificación que los hombres. Por lo tanto, las mujeres pueden necesitar más espacio para establecer relaciones no estresantes que les permita tolerar mejor el masificación en la oficina principal, lo cual podría explicar esta mayor percepción de la mujer del masificación que tiene lugar en las salas de descanso y baños. En cualquier caso, este dato sugiere a futuras investigaciones su estudio. Además, futuras investigaciones podrían estudiar con mucho más detalle las diferencias de género que pudieran existir en las reacciones al masificación en forma de ciber-pereza.

Finalmente, nuestra encuesta no mostró una relación significativa entre el tercer atributo de masificación detectado, la falta de privacidad en la oficina, y la ciber-pereza. En la invasión de la privacidad, como señala Kaplan (1982), el nivel de privacidad deseado puede diferir en cada persona. Sin embargo, cuando el nivel alcanzado es más bajo que el nivel deseado, los individuos pueden fácilmente enfrentarse a situaciones que otros perciben como hacinadas (Maher & von Hippel, 2005). Aunque el efecto de la falta de privacidad de la oficina en la ciber-pereza no ha sido previamente estudiado por la literatura, nuestros hallazgos no perecen ser coherentes con estudios previos como el de Galletta y Polak (2003), el cual establece que los empleados que trabajan vistos por compañeros - o por supervisores - tienden a participar menos en actividades de ciber-pereza. Sin embargo, en nuestra muestra de compañías iraníes, los empleados pueden estar bastante acostumbrados a actuar en condiciones de invasión de privacidad. Debido a que el presupuesto del sistema educativo iraní es modesto, las escuelas públicas y las universidades funcionan con muchos estudiantes en aulas abarrotadas, y ello podría aumentar su umbral de percepción de invasión de privacidad y de sus reacciones (Omigbodun, et al., 2006). Este sistema educativo ha seguido en la misma tendencia en las últimas décadas, afectando quizá a la fuerza laboral de nuestra muestra, donde el 80% eran empleados menores de 39 años.

## 5.1. LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

El artículo tiene debilidades que deben ser reconocidas. En primer lugar, aunque las empresas incluidas en la muestra pertenecen al conocido sector de la industria de TI, las características específicas de las empresas basadas en TI y sus procesos de trabajo pueden diferir de otras empresas en otros sectores. Por lo tanto, nuestros resultados pueden no ser directamente aplicables a otros sectores industriales. Además, tal y como se ha discutido, nuestra muestra iraní tiene una cultura con estándares normativos específicos. Esta cultura puede influir en la forma en que el personal experimenta la invasión de su privacidad. Además, los niveles de conversación y las tareas de las oficinas de planta abierta de Irán también pueden verse influidas por la cultura de la sociedad iraní, cuestionándose la generalización de los resultados (Hongisto et al., 2016). Además, nuestro método de recopilación de datos utilizó un cuestionario de auto-cumplimentación, y las medidas de las percepciones de masificación y ciber-pereza se obtuvieron de una sola fuente, y en un mismo momento. Por lo tanto, dichas medidas y sus relaciones podrían presentar sesgos. Además, los encuestados sufrieron un tiempo muy limitado para completar los cuestionarios, lo que puede haber afectado la precisión de las respuestas. Las investigaciones futuras deben examinar otras organizaciones para fortalecer los hallazgos de este estudio.

En conclusión, no hay estudios que analicen si el masificación en las oficinas abiertas está relacionado con la ciber-pereza en el trabajo. Los resultados de este estudio muestran que las percepciones de masificación en oficinas de planta abierta influyen en la aparición de la ciber-pereza, indicando que disponiendo físicamente una oficina de forma adecuada, puede ser una herramienta útil para evitar la aparición de la ciber-pereza en el trabajo.

## REFERENCIAS


Altman, I. (1975). *The Environment and Social Behavior Privacy, Personal Space, Territory, and Crowding*. Monterey, Ca: Brooks/Cole.

Anandarajan, M., & Simmers, C. A. (2005). Developing Human Capital through Personal Web Use In The Workplace: Mapping Employee Perceptions. *Communications of The Association For Information Systems*, 15(1), 41.

Ashkanasy, N. M., Ayoko, O. B., & Jehn, K. A. (2014). Understanding the Physical Environment of Work And Employee Behavior: An Affective Events Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 35(8), 1169-1184.

Ayoko, O. B., & Härtel, C. E. J. (2003). The Role of Space As Both A Conflict Trigger And A Conflict Control Mechanism In Culturally Heterogeneous Workgroups. *Applied Psychology*, 52(3), 383-412.

Ayoko, O. B., Ashkanasy, N. M., & Jehn, K. A. (2009). Workplace Territorial Behaviors: A Conceptual Model of The Impact of Employees' Territorial Behaviors On Conflict And Outcomes In Diverse Teams. In 22nd Annual International Association of Conflict Management Conference (1-29). Social Science Research Network (Ssrn).

Baum, A., & Valins, S. (1977). *Architecture and Social Behavior: Psychological Study of Social Density*.

Baum, A., Aiello, J. R., & Calesnick, L. E. (1978). Crowding and Personal Control: Social Density And The Development of Learned Helplessness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(9), 1000.

Bennett, R. J. And Robinson, S. L. (2003). The Past, Present and Future of Workplace Deviance Research, In J. Greenberg, (Ed.) *Organizational Behavior: The State of The Science* (2nd Edition). Mahwah, Nj: Lawrence Erlbaum.

Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360.

Blau, P. M. (1964). *Exchange And Power In Social Life*. New York: John Wiley And Sons.

Brennan, A., Chugh, J. S., & Kline, T. (2002). Traditional Versus Open office Design: A Longitudinal Field Study. *Environment And Behavior*, 34(3), 279–299.

Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative Ways of Assessing Model Fit. *Sage Focus Editions*, 154, 136-136.

Burkhardt, M. E. (1994). Social Interaction Effects Following A Technological Change: A Longitudinal Investigation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 869-898.

Charles, K. E., & Veitch, J. A. (2002). *Environmental Satisfaction In Open-Plan Environments: 2.Effects of Workstation Size, Partition Height And Windows (Report No. Irc-Ir-845).* Ottawa, On: National Research Council of Canada, Institute For Research In Construction.

Connelly, A., & Ayoko, O. (2013). Territorial Behaviours, Employee Perceptions And Conflict In Open-Plan offices. In Anzam Conference 2013: 27th Australian And New Zealand Academy of Management Conference (28-28). Anzam.

Cooper, R. B. (1994). The Inertial Impact of Culture on It Implementation. *Information & Management*, 27(1), 17-31.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper and Row, New York.

Dietz, J., & Nolan, N. (2001). *Workplace Homicides: A State-Level Study*. Paper Presented At 2001 Academy of Management Conference, Washington, DC.

Dunstan, J. (1979). The Effect of Crowding On Behaviour: Empirical Measures For Testing Theoretical Models. *Urban Studies*, 16, 299–307.

Elsbach, K. D., & Pratt, M. G. (2007). 4 the physical environment in organizations. T*he academy of management annals*, 1(1), 181-224.
Galletta, D. F., & Polak, P. (2003). An Empirical Investigation of Antecedents of Internet Abuse In The Workplace. *Sighci 2003 Proceedings*, 14.
Ghani, J. A., & Deshpande, S. P. (1994). Task Characteristics And The Experience of Optimal Flow In Human—Computer Interaction. *The Journal of Psychology*, 128(4), 381-391.
Grote, G., & Baitsch, C. (1991). Reciprocal Effects Between Organizational Culture And The Implementation of An office Communication System: A Case Study. *Behaviour & Information Technology*, 10(3), 207-218.
Haans, A., Kaiser, F. G., & De Kort, Y. A. (2007). Privacy Needs In office Environments: Development of Two Behavior-Based Scales. *European Psychologist*, 12(2), 93-102.
Hongisto, V., Haapakangas, A., Varjo, J., Helenius, R., & Koskela, H. (2016). Refurbishment of An Open-Plan office–Environmental And Job Satisfaction. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 176-191.
Horng, J. S., Tsai, C. Y., Yang, T. C., & Liu, C. H. (2016). Exploring The Relationship Between Proactive Personality, Work Environment And Employee Creativity Among Tourism And Hospitality Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 25-34.
Kamarulzaman, N., Saleh, A. A., Hashim, S. Z., Hashim, H., & Abdul-Ghani, A. A. (2011). An Overview of The Influence of Physical office Environments Towards Employee. *Procedia Engineering*, 20, 262-268.
Kaplan, M. M. (1982). Effects of Adolescent Space Sharing Experience On Privacy-Related Dormitory Behaviours (Doctoral Dissertation, Boston University Graduate School). Dissertation Abstracts International, 43a/01.
Karlin, R. A., Epstein, Y. M., & Aiello, J. R. (1978). *A Setting Specific Analysis of Crowding. Human Responses To Crowding*. Hillsdale, Nj: Lawrence Erlbaum Associates.
Kim, J., & De Dear, R. (2013). Workspace Satisfaction: The Privacy-Communication Trade- off In Open-Plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 18-26.
Lim, V. K. G. (2002). The It Way of Loafing On The Job: Cyberloafing, Neutralizing And Organizational Justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23(L), 675–694.
Lim, V. K. G., & Teo, T. S. H. (2005). Prevalence, Perceived Seriousness, Justification And Regulation of Cyberloafing Singapore. *Information & Management*, 42(8), 1081–1093.
Maher, A., & Von Hippel, C. (2005). Individual Differences In Employee Reactions To Open-Plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 25(2), 219-229.
Malachowski, D. (2005). Wasted Time At Work Costing Companies Billions. *Asian Enterprise*, 14–16.
Maxwell, L. E. (2003). Home And School Density Effects On Elementary School Children: The Role of Spatial Density. *Environment And Behavior*, 35(4), 566-578.
Misra, S., & Stokols, D. (2012). Psychological And Health Outcomes of Perceived Information Overload. *Environment And Behavior*, 44(6), 7 37-759.
Mowen, A. J., Vogelesong, H. G., & Graefe, A. R. (2003). Perceived Crowding And Its Relationship To Crowd Management Practices At Park And Recreation Events. *Event Management*, 8(2), 63-72.
Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory (2ª Edición)*. New York: Mcgraw-Hill.
Oldham, G. R. (1988). Effects of Changes In Workspace Partitions And Spatial Density On Employee Reactions: A Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 253–258.
Oldham, G. R., & Rotchford, N. L. (1983). Relationships Between office Characteristics And Employee Reactions: A Study of The Physical Environment. *Sage Publications, Inc.*, 28(4), 542–556.
Omigbodun, A. O., Yusuf, O. B., Bella, T. T., & Olayemi, O. (2006). Stressors And Psychological Symptoms In Students of Medicine And Allied Health Professions In Nigeria. *Social Psychiatry And Psychiatric Epidemiology*, 41(5), 415-421.
Oravec, J. A. (2002). Bookmarking The World: Weblog Applications In Education. *Journal of Adolescent & Adult Literacy*, 45(7), 616-621.
Oravec, J. A. (2004). The Transparent Knowledge Worker: Weblogs And Reputation Mechanisms In Km Systems. *International Journal of Technology Management*, 28(7-8), 767-775.
Park, G., & Evans, G. W. (2016). Environmental Stressors, Urban Design And Planning: Implications For Human Behaviour And Health. *Journal of Urban Design*, 21(4), 4 53-470.
Pliskin, N., Romm, T., Lee, A. S., & Weber, Y. (1993). Presumed Versus Actual Organizational Culture: Managerial Implications For Implementation of Information Systems. *The Computer Journal*, 36(2), 143-152.
Pronin, E. (2008). How We See Ourselves And How We See Others. *Science*, 320(5880), 1177-1180.
Regoeczi, W. C. (2003). When Context Matters: A Multilevel Analysis of Household And Neighborhood Crowding On Aggression And Withdrawal. *Journal of Environmental Psychology*, 23(4), 457-470.
Rettie, R. (2001). An Exploration of Flow During Internet Use. *Internet Research*, 11(2), 103-113.
Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.
Schmidt, D. E., & Keating, J. P. (1979). Human Crowding And Personal Control: An Integration of The Research. *Psychological Bulletin*, 86(4), 680.
Schopler, J., & Stockdale, J. E. (1977). An Interference Analysis of Crowding. *Environmental Psychology And Nonverbal Behavior*, 1(2), 81–88.
Shropshire, J., & Kadlec, C. (2012). Where Are You Going? A Comparative Analysis of Job And Career Change Intentions Among Usa It Workers. *Journal of Internet Banking And Commerce*, 17(2), 1–20.
Six, B., Martin, P., & Pecher, M. (1983). A Cultural Comparism of Perceived Crowding And Discomfort: The United States And West Germany. The Journal of Psychology, 114(1), 63–67.

Smith-Jackson, T. L., & Klein, K. W. (2009). Open-Plan offices: Task Performance And Mental Workload. Journal of Environmental Psychology, 29(2), 279–289. Stanton, J. M. (2002). Company Profile of The Frequent Internet User. *Communications of The Acm*, 45(1), 55-59.

Stokols, D. (1972). On The Distinction Between Density And Crowding: Some Implications For Future Research. *Psychological Review*, 79(3), 275-277.

Stokols, D. (1976). The Experience of Crowding In Primary And Secondary Environments. *Environment And Behavior*, 8(1), 49-86.

Sundstrom, E., Herbert, R. K., & Brown, D. W. (1982). Privacy And Communication In An Open-Plan office: A Case Study. *Environment And Behavior*, 14(3), 379-392.

Trevino, L. K., & Webster, J. (1992). Flow In Computer-Mediated Communication: Electronic Mail And Voice Mail Evaluation And Impacts. *Communication Research*, 19(5), 539-573.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Causes And Consequences of Affective Experiences At Work. *Research In Organizational Behavior*, 18(1), 1–74.

Worchel, S., & Teddie, C. (1976). The Experience of Crowding: A Two-Factor Theory. *Journal of Personality And Social Psychology*, 34(1), 30.

Yeh, S. S., & Huan, T. C. (2017). Assessing The Impact of Work Environment Factors On Employee Creative Performance of Fine-Dining Restaurants. *Tourism Management*, 58, 119-131.

Zoghbi Manrique De Lara, P. (2006a). Fear In Organizations: Does Intimidation By Formal Punishment Mediate The Relationship Between Interactional Justice And Workplace Internet Deviance?. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 580-592.

Zoghbi-Manrique-De-Lara, P., & Olivares-Mesa, A. (2010). Bringing Cyber Loafers Back On The Right Track. *Industrial Management & Data Systems*, 110(7), 1038-1053.

Zoghbi-Manrique-De-Lara, P., Verano-Tacoronte, D., & Ting-Ding, J. (2006b). Do Current Anti-Cyberloafing Disciplinary Practices Have A Replica In Research Findings? *Internet Research*, 16(4), 450–467.

Zoghbi-Manrique-De-Lara, P., Viera-Armas, M. (2017). Corporate Culture As A Mediator In The Relationship Between Ethical Leadership And Personal Internet Use. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 357 – 371.

# LAS NUEVAS GENERACIONES Y LA RETENCIÓN DEL TALENTO COMO TENDENCIA DE ANÁLISIS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y EL CONTRATO PSICOLÓGICO

Juan Herrera Ballesteros, juanherrera@uma.es, Universidad de Málaga
Carlos de las Heras Rosas, chr@uma.es, Universidad de Málaga

**RESUMEN**: La literatura ha relacionado el compromiso organizacional con el cumplimiento del contrato psicológico enmarcándolo como una de las variables explicativas y determinantes. Este trabajo tiene como objetivo investigar las tendencias en la producción científica de contrato psicológico y compromiso organizacional. Para ello se han utilizado técnicas bibliométricas y el software SciMAT. Se analizaron un total de 220 artículos de revistas indexadas en Web of Science (WOS). Los resultados obtenidos confirman que el interés por el estudio de estos conceptos es actual. A partir de la relación entre los dos conceptos, se abordan asuntos como el sentido de la justicia y las consecuencias de la violación del contrato psicológico, el compromiso normativo, la gestión de RRHH o la inseguridad laboral. Sin embargo, en las últimas publicaciones emergen temas relacionadas con aspectos más sensibles a la actualidad, tales como la empleabilidad o el impacto de estos dos conceptos en las nuevas generaciones (millenials y generation-Y) o la retención de talento. La contribución de este trabajo radica en dar visibilidad a los resultados científicos, como conocimiento de los espacios de investigación a explorar.

**PALABRAS CLAVE** Contrato psicológico, Compromiso organizacional, Gestión de RRHH, Inseguridad laboral, Bibliométrico, SciMAT.

**ABSTRACT**: The literature has related the organizational commitment with the fulfillment of the psychological contract framing it as one of the explanatory and determinant variables. This work aims to investigate trends in the scientific production of psychological contract and organizational commitment. For this purpose, bibliometric techniques and SciMAT software have been used. A total of 220 articles from journals indexed in Web of Science (WOS) were analyzed. The results obtained confirm that interest in the study of these concepts is current. Based on the relationship between the two concepts, issues such as the sense of justice and the consequences of violation of the psychological contract, normative commitment, HR management or job insecurity are addressed. However, in recent publications emerge issues related to more sensitive aspects of today, such as employability or the impact of these two concepts on new generations (millenials and generation-Y) or the retention of talent. The contribution of this work lies in giving visibility to the scientific results, as knowledge of the research spaces to explore.

**KEYWORDS**: Psychological contract, Organizational commitment, HR management, Job insecurity, Bibliometrics, SciMAT.

## 1. INTRODUCCIÓN

En un entorno en el que se ejerza un liderazgo de gestión de RRHH que ponga en valor las condiciones de trabajo, bienestar de los trabajadores y la satisfacción laboral se pueden mantener altas cuotas de compromiso organizacional (Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart, & Adis, 2017; Tiwari, & Singh, 2014). La formación del compromiso organizacional está relacionada con los inputs que el trabajador recibe de la organización e íntimamente ligado a los resultados de la relación entre ambas partes, así como sobre la vinculación afectiva entre las metas y valores de la organización y el empleado (Buchanan, 1974), afectando al incremento del desempeño laboral, al ausentismo y a la rotación laboral (Betanzos & Paz, 2007). Por otra parte, la literatura en multitud de trabajos ha relacionado el compromiso organizacional con el cumplimiento del contrato psicológico, es decir, con el grado del cumplimiento de las promesas realizadas por parte de la

organización (Rousseau & Parks, 1993), enmarcándolo como variable explicativa y determinante del compromiso organizacional (Zaragoza, 2013; Guest, 1998).

En la actualidad no se conoce una categorización generalmente aceptada que englobe las temáticas tratadas sobre la investigación de la conexión de estos dos constructos teóricos, por este motivo, el objetivo de este trabajo es conocer, a través de la producción científica publicada, cómo se vinculan los conceptos contrato psicológico y compromiso organizacional. Para ello, se utilizarán técnicas bibliométricas de análisis que permiten presentar un detallado estudio sobre la evolución de los artículos y autores que han abordado esta temática. Los enfoques adoptados y la incorporación de numerosos estudios empíricos han proporcionado una notable riqueza literaria sostenida, que va desde los primeros trabajos publicados en la década de los noventa del pasado siglo, hasta la proliferación de publicaciones que acontecen en los inicios del siglo XXI.

Se ha utilizado la base de datos Web of Science (WOS) como fuente en la búsqueda de publicaciones científicas y SciMat como software para la generación y visualización de mapas. Se ha partido de un total de 220 artículos relacionados con la temática que nos ocupa. Estos 220 artículos han sido publicados en 82 revistas científicas distintas por más de 300 autores. Las investigaciones examinadas van desde “Expatriate Managers and the Psychological Contract” publicado por Guzzo, RA, Noonan, KA y Elron, E. en Journal of Applied Psychology en 1994, hasta “Measuring the impact of knowledge loss: a longitudinal study” de Massinghan, P.R. en 2018 en Journal of Knowledge Management.

El análisis efectuado, mediante mapas de densidad, longitudinales y estratégicos, plasma la intensidad de las relaciones entre los temas y su evolución en el tiempo, dando una idea de cuáles son los más desarrollados y hacia donde pueden ir dirigidas las futuras investigaciones.

## 2. METODOLOGÍA

Este trabajo tiene como objeto conocer las tendencias en la producción científica de contrato psicológico y compromiso organizacional. La investigación propuesta se apoya en el análisis bibliométrico de la literatura científica utilizando el artículo como unidad básica. Un análisis bibliométrico examina el material bibliográfico desde una perspectiva objetiva y cuantitativa que resulta útil para organizar la información dentro de una especificación de campos (Albort-Morant & Ribeiro-Soriano, 2016); por lo tanto, un análisis métrico de la bibliografía permite analizar los detalles de los principales temas de investigación dentro de un dominio y las relaciones a nivel micro, generando información útil para los investigadores que evalúan la actividad científica (Chen & Xiao, 2016; Rey-Martí, Ribeiro-Soriano & Palacios-Marqués, 2016).

En el proceso de análisis se realizará un detalle pormenorizado de los indicadores de relación. La observación y estudio de los artículos seleccionados revelará cual ha sido la evolución de las investigaciones relacionadas con contrato psicológico y compromiso organizacional. Asimismo, la información extraída de la literatura, a través del año de publicación de los artículos, autores, citas, procedencia, índices de impacto y otras características permitirán realizar un completo esquema de lo que ha significado la producción científica en este ámbito.

El análisis de publicaciones se ha llevado a cabo en la base de datos Web Of Science en Febrero 2019. En cuanto al ajuste de los criterios de investigación se ha utilizado como parámetros de búsqueda las expresiones “psychological contract" and "organizational commitment". Se ha restringido a los índices Science Citation Index Expanded (SCI-EXPANDED) y Social Sciences Citation Index (SSCI). En ambos casos no se limita el año de publicación. El interés de la investigación es encontrar coincidencias de “psychological contract" and "organizational commitment", tanto en el título, como en el resumen o abstract y en las keywords de los artículos disponibles en la base de datos. Para afinar un poco más la búsqueda respecto a los ítems seleccionados, se restringe la misma a las categorías “Management”, “Phychology applied”, “Business” y “Sociology”. Esta configuración selecciona un total de 220 artículos en esta fuente. En los análisis de publicaciones mediante técnicas bibliométricas es habitual seleccionar los artículos más citados de toda la muestra obtenida. En este caso se ha optado por incluir todos los artículos que cumplían los parámetros de búsqueda. De este modo no se desechan aquellos documentos recientes que posiblemente no hayan alcanzado aún su impacto total.

Para conseguir detalle de una perspectiva global y temporal de la evolución de la temática y el estado de las investigaciones y su evolución se utilizarán mapas longitudinales y estratégicos.

## 2.2 SOFTWARE

Para la construcción de mapas longitudinales y estratégicos que nos permitan ver de forma cronológica cuál ha sido la evolución temática de la literatura objeto de estudio se ha utilizado SciMAT, software que ha sido desarrollado por SECABA, un grupo de investigación de la Universidad de Granada (Cobo, López-Herrera, Herrera-Viedma, & Herrera, 2012).

Para el análisis se ha llevado a cabo la siguiente configuración de SciMAT: como unidad de análisis se utilizó las keywords del autor y las keywords procedentes de la fuente, y las co-ocurrencias para construir las redes. Como medida de similitud para normalizar la red se utilizó el índice de equivalencia, y para crear el mapa científico de temas y sus redes, se utilizó el algoritmo de clustering de centros simples.

Un diagrama estratégico se divide en cuatro cuadrantes. Los temas motores se encuentran en el cuadrante superior derecho, en el superior izquierdo los temas periféricos, los temas emergentes se encuentran en el cuadrante inferior izquierdo, y en el cuadrante inferior derecho se los temas básicos (Cobo et al., 2012). Con respecto a los primeros, representan los temas motor de la especialidad, debido a que presentan una fuerte centralidad y una alta densidad, están bien desarrollados y son importantes para la construcción del campo científico, por otra parte, están muy relacionados externamente con conceptos aplicables a otros temas. Con respecto a los temas periféricos, poseen unos enlaces internos muy bien desarrollados, se caracterizan por estar muy especializados y tienen una importancia marginal en el campo científico. Los temas emergentes o decadentes tienen una densidad y centralidad muy baja y, por lo tanto, son temas muy poco desarrollados y marginales. Por último, los temas básicos, son importantes para el campo científico, pero no están suficientemente desarrollados, son temas transversales y genéricos, por lo tanto, son temas básicos del campo científico. La tercera dimensión en el mapa estratégico se incluye a través de las esferas de los temas, donde su volumen puede representar diferentes indicadores bibliométricos, como el número de documentos asociados con un tema, el número de citas recibidas por los documentos asociados con cada tema, o el H-Index del tema. Junto a la red global de temas y keywords interconectadas, se crea una segunda red temática, basándose en los documentos asociados con cada tema. A cada red temática se le asignan los documentos que comparten alguna keywords con la red, pudiéndose considerar dos tipos de redes: documentos principales y documentos secundarios. Un documento principal será aquel que contiene al menos dos keywords de la red temática, y se llamará documento secundario, a aquellos documentos que al menos tengan una keyword asociada a la red temática, de esta manera, tanto los documentos primarios como los secundarios pueden pertenecer a más de una red temática (Cobo, 2011). En este trabajo, el análisis tanto cuantitativo (documentos), como el cualitativo (H-index) se ha realizado sobre la red de documentos primarios.

## 3. RESULTADOS

### 3.1 EVOLUCIÓN DE LAS KEYWORDS

Con el objeto de analizar la evolución conceptual y temática de la literatura relacionada con compromiso organizacional y contrato psicológico, analizamos primero como han evolucionado las keywords, su solapamiento, continuidad y discontinuidad de forma cronológica. Para ello se establecen 4 períodos (1994-2004/2005-2009/2010-2014/2015-2018). Se ha seguido el criterio de crear bloques que tuvieran cierta similitud en su amplitud y en el número de documentos. Se estimó que la fijación de períodos de 5 años favorecería el análisis. Para el primer bloque, debido al bajo nivel de producción literaria, se creyó conveniente ampliar de 5 a10 años la amplitud del período, aun así, contiene el menor número de publicaciones con un total 32 documentos. El segundo y tercer bloque, ambos tienen una amplitud de 5 años y, 55 y 78 manuscritos respectivamente. En el caso del cuarto bloque, lo comprende los últimos 4 años del total del período objeto del estudio, y tiene un total de 55 publicaciones (Tabla 1).

Tabla 1: Períodos y número de documentos por período

| Nº | Período | Nº Documentos |
|---|---|---|
| 1 | 1994-2004 | 32 |

| | | |
|---|---|---|
| 2 | 2005-2009 | 55 |
| 3 | 2010-2014 | 78 |
| 4 | 2015-2018 | 55 |

Fuente: Elaborado por los autores a partir de los datos de SicMAT

Para el análisis de la evolución de las keywords del área utilizamos la metodología de Price, D. y Gürsey, S. (1975). Los círculos constituyen los períodos establecidos y en su interior incluyen el número de keywords del período. Las flechas entre períodos representan las keywords compartidas y, entre paréntesis, el índice de estabilidad o fracción de solapamiento, por otra parte, en cada período, las flechas entrantes y salientes informan de las keywords nuevas y las keywords que no se han utilizado en el siguiente período respectivamente. Así podemos comprobar en la Figura 1, como en cada período se van incorporando nuevas keywords y dejando de utilizar otras en el siguiente período. Se observa una cantidad elevada de keywords, lo que da una idea de la diversidad de temas colindantes con los que trata el núcleo central objeto de este estudio. En cuanto al análisis de los períodos, el número de keywords está muy relacionado con el número de publicaciones, así el tercero (2010-2014) es en el que han convivido más keywords con un total de 501. El índice de estabilidad se ha mantenido entre 0,49 y 0,37 que, aunque decreciendo, evidencia un alto afianzamiento del vocabulario por parte de la comunidad científica al describir los documentos publicados (Cobo, López-Herrera, Herrera-Viedma, & Herrera, 2012).

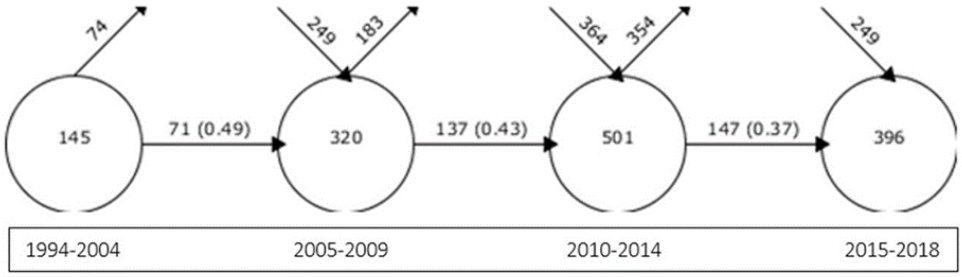



Figura 1: Palabras clave entre períodos
Fuente: Elaborado por los autores a partir de los datos de SicMAT

### 3.2 ANÁLISIS LONGITUDINAL DE LA TEMÁTICA

Una vez analizada la evolución de keywords, el estudio se centraría en conocer cómo ha evolucionado la temática. Para ello nos apoyamos en la Figura 2, donde se representan las relaciones de los temas por períodos en función del volumen de documentos primarios. En el caso de Contrato Psicológico (Psychological-contract) y Compromiso Organizacional (Organizational-commitment), se evidencia una continuidad en cada uno de los períodos. En el primer período gira la temática más por en torno al Contrato Psicológico, dando paso a Compromiso Organizacional en los períodos siguientes. En el primer y cuarto período aparecen temas que no mantienen relación con el resto de períodos, sin embargo, en los bloques centrales (2005-2009 y 2010-2014), los temas están muy relacionados. En el caso del tema "Violation", que tiene que ver con la violación del contrato psicológico, evoluciona en todos los períodos hacia "Obligations" y hacia el "Social-exchange" en el último período. El tema "Job-insecurity" se mantiene vigente en todos los períodos, derivándose en el segundo con la "Health" y en los dos últimos con el "Performance"o "Social-exchange". En el último período (2014-2018) aparecen temas que no tienen relación con los de períodos anteriores, tales como "personality", "turnover", "milleinals", "employability" o "moderating-rol" y que, por su densidad, son temas con ciertas posibilidades de convertirse en temas motores en el futuro próximo.

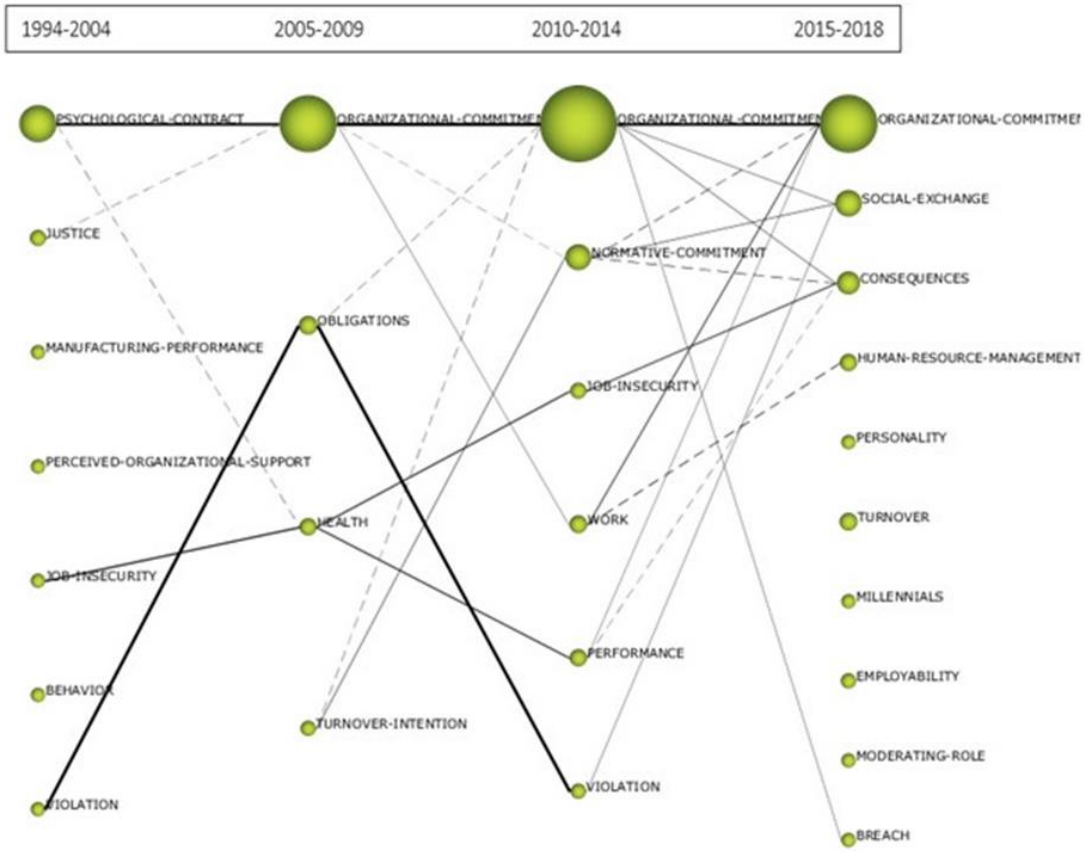



Figura 2: Evolución del tema Compromiso Organizacional y Contrato Psicológico. Documentos primarios
Fuente: Elaborado por los autores a partir de los datos de SicMAT

### 3.3 ANÁLISIS DE LA TEMÁTICA A TRAVÉS DE DIAGRAMAS ESTRATÉGICOS

#### 3.3.1 Período 1994-2004

El diagrama estratégico de la *Figura 3* representa una imagen de la situación de la temática en la primera década en la que los temas centrales objeto de este estudio, Contrato Psicológico y Compromiso Organizacional, comenzaban a investigarse conjuntamente. Como principales temas motores se encuentran “Psychological Contract” y “Justice”. El primero se encuentra con un nivel alto de centralidad y de densidad (Tabla 2), con lo que lo convierte en el principal activo de la temática, a su vez destaca de los demás, tanto en el plano cuantitativo con 28 documentos, como en el cualitativo con un H-index de 24, en el caso del segundo, “Justice”, con un H-index de 3, sólo tiene 4 documentos relacionados con la satisfaction, el comportamiento de la ciudadanía o la confianza. Como temas básicos se encuentran “behavior” y “violación". En cuanto a los temas emergentes o decadentes, se encuentra “Perceived-organizational-suport”, el cual tiene una alta densidad, aunque la centralidad es relativamente baja. En el cuadrante superior izquierdo, en el que se visualizan los temas periféricos, está representado por “Manufacturing-performance” o “Job-insecurity”, ambos considerablemente desarrollados, aunque con poca producción y de escaso H-index.

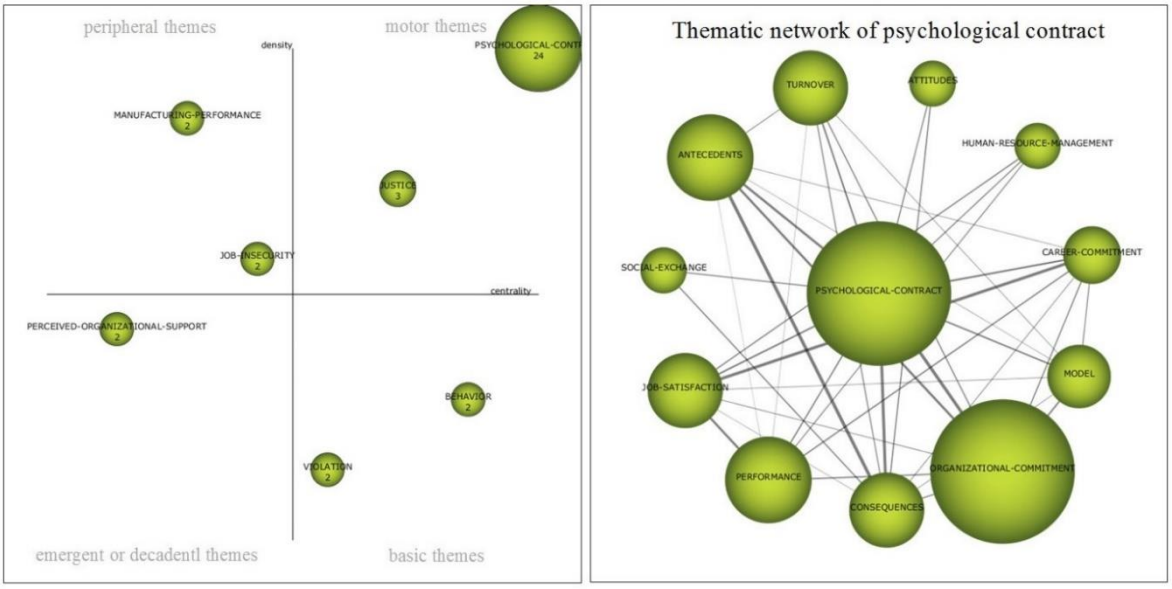



Figura 3: Mapa estratégico 1994-2004
Fuente: Elaborado por los autores a partir de los datos de SicMAT

Tabla 2: Clusters período 1994-2004

| Cluster | Centralidad | Rango Centralidad | Densidad | Rango Densidad | Doc. | H-Index |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Psycological-contract | 99,82 | 1,00 | 58,11 | 1,00 | 28 | 24 |
| Justice | 13,62 | 0,71 | 37,50 | 0,71 | 4 | 3 |
| Manufacturing-performance | 2,00 | 0,29 | 50,00 | 0,86 | 2 | 2 |
| Perceived-organizational-suport | 1,67 | 0,14 | 33,33 | 0,43 | 2 | 2 |
| Job-insecurity | 3,17 | 0,43 | 33,33 | 0,57 | 2 | 2 |
| Behavior | 15,12 | 0,86 | 25,00 | 0,29 | 2 | 2 |
| Violation | 5,04 | 0,57 | 16,67 | 0,14 | 2 | 2 |

Fuente: Elaborado por los autores a partir de los datos de SicMAT

Con la intención de conocer qué actividad literaria conforma el principal tema motor, que en este primer período es "Psychological Contract", sería interesante analizar su red temática *(Figura 3)*. El estudio de "Psychological Contract" está íntimamente relacionado con "Organizational Commitment", pero también lo está estrechamente con el "Performance", "Job-satisfaction", "Turnover", "Antecedents" y "Consequences", (ambos temas que a su vez mantienen una importante intensidad en sus relaciones), así como con otros temas con menor intensidad tales como "Professional Commitment", "Models", "Human Resources Management" o "Social Exchange"

Las cinco publicaciones con mayor impacto de esta red entre 1994 y 2004 fueron, i) Whitener, E.M., Do. (2001), "High Commitment" Human Resource Practices Affect Employee Commitment? (times cited: 443); ii) Raja, U., Johns, G., Ntalianis, F. (2004), The Impact Of Personality On Psychological Contracts (times cited: 308); iii) Guzzo, R.A., Noonan, K.A., Elron, E., (1994), Expatriate Managers And The Psychological Contract (times cited: 304); iv) Scandura, T.A., Lankau, M.J. (1997), Relationships Of Gender, Family Responsibility And Flexible Work Hours To Organizational Commitment And Job Satisfaction (times cited: 236), y v) ; Meyer, J.P., Smith, C.A. (2000), Hrm Practices And Organizational Commitment: Test Of A Mediation Model (times cited: 210).

### 3.3.2 Período 2005-2009

En el segundo bloque (período 2005-2009), en la asociación "Psychological Contract" – "Organizational Commitment" como tema motor, hay un cambio de liderazgo *(Figura 4)*. Pasa a ser eje central "Organizational Commitment", la centralidad aumenta de 99,82 a 118,27, también el número de documentos y la calidad (H-index) se incrementan en este segundo período, que pasan de 28 a 51 y de 24 a 30

respectivamente (Tabla 3-Tabla 3). Como segundo tema motor, aparece “Obligations”, con 7 publicaciones relacionadas con las percepciones, la violación y la ruptura del contrato psicológico. En este período se da una peculiaridad en la que se generan dos cluster sobre los temas “Health” y “Turnover-intention”. El primero, se encuentra en la frontera del cuadrante de temas emergentes con los temas básicos que, como se ha comentado *(Figura 3)*, era una evolución ─proveniente del período anterior─ del tema “Job-insecurity” y evolucionaba, en el siguiente período, hacia temas como “Job-insecurity” o “Performance”. En el caso del segundo, se encuentra entre el cuadrante de los temas emergentes o decadentes y los temas periféricos, como se vio anteriormente se crea en este período, pero evoluciona en el siguiente hacia “Normative-Commitment”. Ambos temas tienen pocos documentos, entre 5 y 3 respectivamente y en el aspecto cualitativo un H-index de 5 y 3 igualmente (Tabla 3).

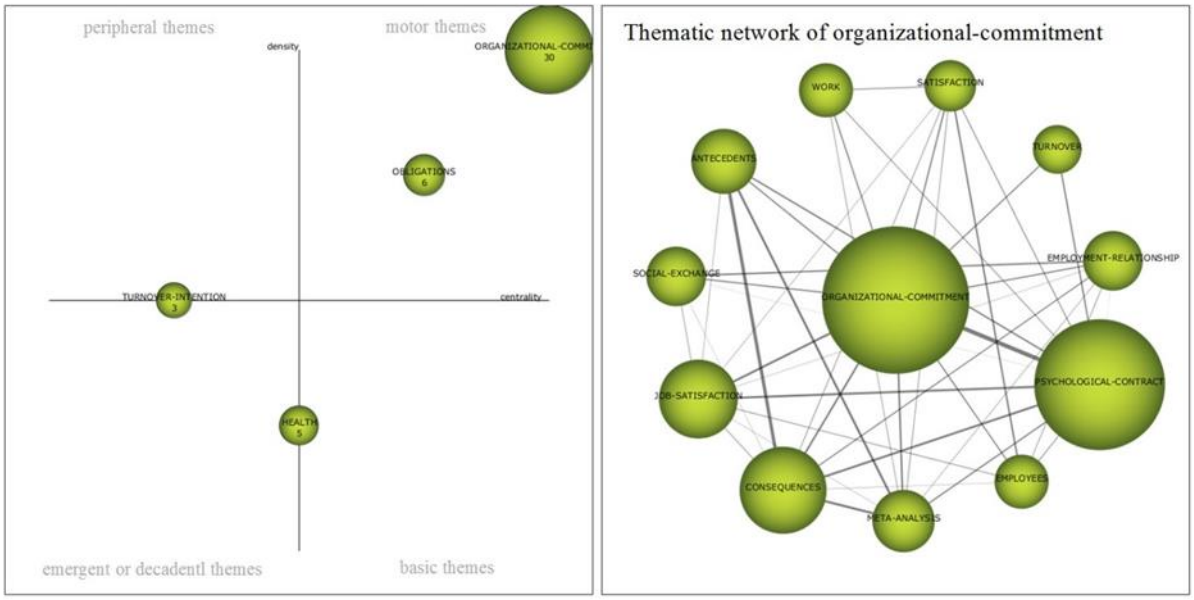



Figura 4: Mapa estratégico 2005-2009
Fuente: Elaborado por los autores a partir de los datos de SicMAT

Table 3: Clusters período 2005-2009

| Nombre | Centralidad | Rango Centralidad | Densidad | Rango Densidad | Doc. | H-Index |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Organizational-commitment | 118,27 | 1,00 | 57,38 | 1,00 | 51 | 30 |
| Obligations | 27,46 | 0,75 | 34,80 | 0,75 | 7 | 6 |
| Health | 16,02 | 0,50 | 13,33 | 0,25 | 5 | 5 |
| Turnover-intention | 3,30 | 0,25 | 16,07 | 0,50 | 3 | 3 |

Fuente: Elaborado por los autores a partir de los datos de SicMAT

La red temática de “Organizational Commitment” para este período, como principal tema motor *(Figura 4)*, está constituida, en primer lugar, por “Psychological Contract” y de cerca, por “Antecedents2 y “Consequences” ─al igual que en período anterior─, y “Job-satisfaction”. Por otra parte, existen dos temas que se relacionan estrechamente con Compromiso Organizacional, como son “Social Exchange“ y “Employment-relationship”. En este período existe bastante interés por conocer sobre la literatura de esta temática, hallándose 12 publicaciones con el tema “Meta-analysis”.

Con respecto a las cinco publicaciones con más impacto entre 2005 Y 2009, Se Encuentran; I) Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C., Bravo, J., (2007), The Impact Of Psychological Contract Breach On Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis (Times Cited: 538); Ii) Cheng, G.H.L., Chan, D.K.S., (2008) Who Suffers More From Job Insecurity? A Meta-Analytic Review (Times Cited: 335); Iii) Bentein, K., Vandenberg, R., Vandenberghe, C., Stinglhamber, F., (2005), The Role Of Change In The Relationship Between Commitment And Turnover: A Latent Growth Modeling Approach (Times Cited: 198); Iv) De Cuyper, N., De Witte, H., (2006), The Impact Of Job Insecurity And Contract Type On Attitudes, Well-Being And Behavioural Reports: A Psychological Contract Perspective (Times Cited: 183); Y V) Bal, P.M.,

De Lange, A.H., Jansen, P.G.W., Van Der Velde, M.E.G., 2008), Psychological Contract Breach And Job Attitudes: A Meta-analysis Of Age As A Moderator (times cited: 160).

### 3.3.3 Período 2010-2014

El tercer bloque (2010-2014) continua "Organizational Commitment" como principal tema motor (Figura 5), que aunque está presente en más publicaciones, 74 frente a 51 en el período anterior, desde el punto de vista cualitativo ha empeorado, pasando de un 30 a un 23 H-index (Tabla 3-Tabla 4). En las fronteras de los temas motores se hayan dos temas que podrían pertenecer a esta clasificación. El primero se encuentra en la línea que divide los temas periféricos de los emergentes o decadentes, "Normative-commitment", que es una evolución, como pudimos comprobar, de "Turnover-Intention" y que ha experimentado una mayor centralidad entre sus publicaciones ─ pasa de 3,3 a 26,83─, dando lugar al potencial necesario para convertirse en un tema motor, con un incremento notable en su H-index, que pasa de 3 a 10. El segundo, "Violation", está en la frontera de los temas periféricos. Este lleva consigo una evolución desde el primer período en el que se consideraba tema básico, para luego evolucionar como tema motor, con una densidad notable como "Obligations". En este período vuelve a configurarse como tema motor con "Violation", pero con una menor densidad y centralidad y, en términos cuantitativos y cualitativos, menos documentos y menor H-index. En los temas básicos y periféricos, se encuentran "Job-insecurity" y "Performance", temas que han evolucionado desde "Health" del período anterior, para transformarse el primero en un tema periférico, con una densidad y una centralidad notable y el segundo en un tema básico, poco desarrollado, con baja centralidad y densidad, no obstante ambos tienen el mismo H-index (4). Como tema emergente o decadente aparece "Work", que con un H-index de 6, tiene una densidad aceptable, pero una muy baja centralidad.

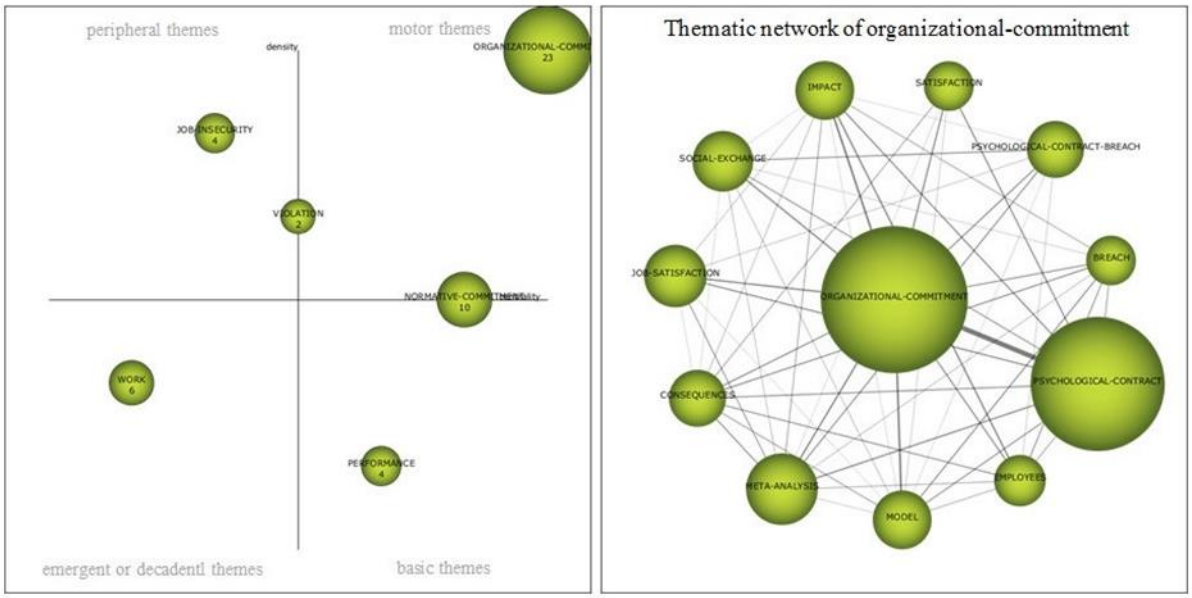



Figura 5: Mapa estratégico 2010-2014
Fuente: Elaborado por los autores a partir de los datos de SicMAT

Tabla 4: Clusters período 2010-2014

| Nombre | Centralidad | Rango Centralidad | Densidad | Rango Densidad | Doc. | H-Index |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Organizational-commitment | 100,48 | 1,00 | 53,64 | 1,00 | 74 | 23 |
| Normative-commitment | 26,83 | 0,83 | 14,76 | 0,50 | 15 | 10 |
| Job-insecurity | 7,85 | 0,33 | 17,50 | 0,83 | 4 | 4 |
| Work | 7,13 | 0,17 | 12,19 | 0,33 | 6 | 6 |
| Performance | 11,30 | 0,67 | 8,33 | 0,17 | 5 | 4 |
| Violation | 10,73 | 0,50 | 16,07 | 0,67 | 3 | 2 |

Fuente: Elaborado por los autores a partir de los datos de SicMAT

En el período 2010-2014, la red temática de “Organizational Commitment” (Figura 5), como principal tema motor, tiene su relación más densa con “Psychological Contract”, seguido de “Meta-analysis”, que de nuevo está presente con cierta consistencia, por otra parte, otros temas como “Job-satisfaction”, “Consequences”, “Psychological-contract-breach” o “Social Exchange” están relacionados entre sí y fuertemente relacionados con “Organizational Commitment”.

Las cinco publicaciones con más impacto 2010-2014 son; i) Twh, N.G., Feldman, D.C., Ssk L.A.M., (2010) Psychological Contract Breaches, Organizational Commitment, And Innovation-related Behaviors: A Latent Growth Modeling Approach (times cited: 94); ii) Tremblay, M., Cloutier, J, Simard, G., Chenevert, D., Vandenberghe, C., (2010), The Role Of Hrm Practices, Procedural Justice, Organizational Support And Trust In Organizational Commitment And In-role And Extra-role Performance, (times cited: 83); iii) Direnzo, M.S., Greenhaus, J.H., Job (2011), Search And Voluntary Turnover In A Boundaryless World: A Control Theory Perspective (times cited: 82); iv) Lub, X., Bijvank, M.N., Bal, P.M., Blomme, R., Schalk, R., (2012); Different Or Alike? Exploring The Psychological Contract and Commitment Of Different Generations Of Hospitality Workers (times cited: 79); y v) Deconinck, J.B., (2011), The Effects Of Ethical Climate On Organizational Identification, Supervisory Trust, And Turnover Among Salespeople (times cited: 69).

### 3.3.4 Período 2015-2018

El último período (2015-2018) se caracteriza por la proliferación de temas, fundamentalmente en publicaciones clasificadas como periféricas y básicas y, como consecuencia, por una menor densidad en los trabajos relacionadas con el principal tema motor, “Organizational Commitment” *(Figura 6)*. Al igual que en el período anterior aparecen temas motores que están justo en la línea que divide este cuadrante con los temas básicos o con los temas periféricos. En la frontera con los temas básicos se encuentra “Social Exchange”, que se trata de una evolución de “Normative-Commitment”, tema heredado del período anterior, el cual conserva prácticamente su rango de densidad y de centralidad. Con respecto a su red temática, es interesante detallar que, por su evolución, constituye una línea de investigación que parece consolidarse, además de con el compromiso normativo, hacía temas relacionados con el compromiso afectivo-organizacional y la importancia de la percepción del apoyo organizativo, el papel del líder o la confianza organizativa, el compromiso profesional o el comportamiento de la ciudadanía. Por otra parte, “Human Resource Management” aparece por primera vez y lo hace como evolución de “Work”, ─ en el período anterior era considerado como un tema emergent e─ con temas sobre la gestión y retención de talento. Con respecto a los temas básicos aparecen “Consequences”, “Turnover” y “Breach”, el primero procede del período anterior como evolución de “Job-insecurity”, situado entre los temas periféricos. En el cuadrante de los temas básicos se encuentran tres clusters que aparecen por primera vez y que no tienen vinculación con temas en períodos anteriores; “Personality”, “Millenials” y “Employability”, tienen una densidad considerable y podrían convertirse en futuros temas motores que apunten a líneas de investigación relacionadas con las actitudes laborales, la autoestima, el compromiso organizacional y la perspectiva del contrato psicológico en las nuevas generaciones, el intercambio de conocimientos o las oportunidades laborales. Por último, con respecto a los temas emergentes, aparece por primera vez “Moderating-role”, con publicaciones que analizan la importancia del apoyo organizativo en la inseguridad laboral y en el rendimiento o el papel de los valores culturales en el contrato psicológico.

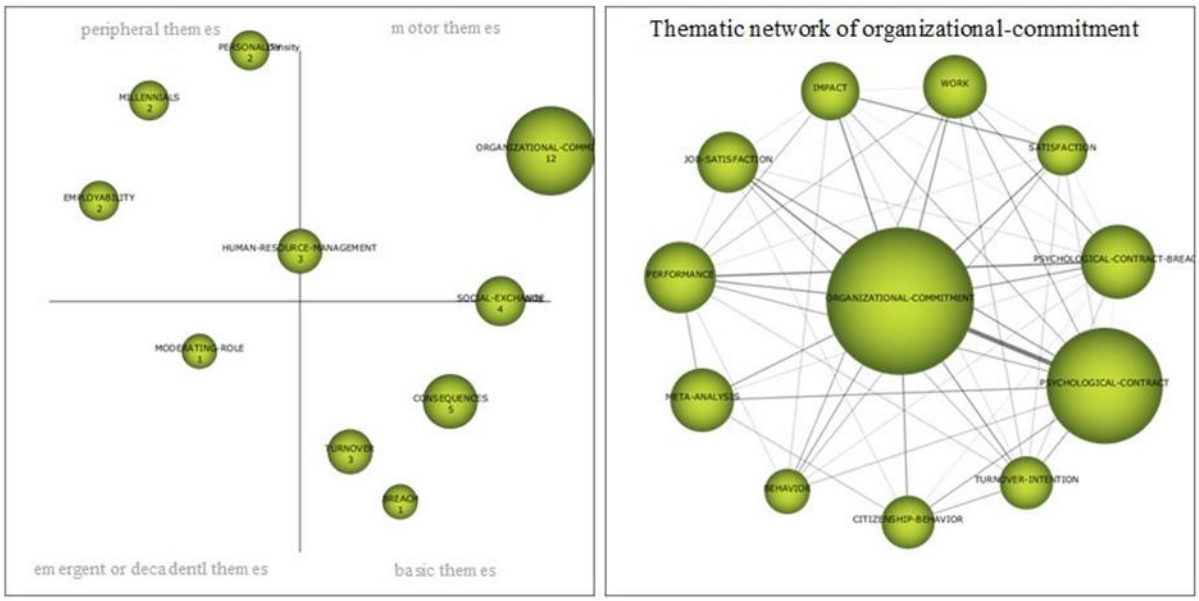



Figura 6: Mapa estratégico 2015-2018
Fuente: Elaborado por los autores a partir de los datos de SicMAT

Tabla 5: Clusters período 2015-2018

| Nombre | Centralidad | Rango Centralidad | Densidad | Rango Densidad | Doc. | H-Index |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Organizational-commitment | 210,53 | 1,0 | 45,66 | 0,8 | 52 | 12 |
| Social-exchange | 103,86 | 0,9 | 21,49 | 0,5 | 16 | 4 |
| Consequences | 81,13 | 0,8 | 15,43 | 0,3 | 12 | 5 |
| Human-resource-management | 24,01 | 0,5 | 34,44 | 0,6 | 5 | 3 |
| Personality | 22,89 | 0,4 | 125,00 | 1,0 | 2 | 2 |
| Turnover | 24,71 | 0,6 | 13,95 | 0,2 | 6 | 3 |
| Millennials | 5,91 | 0,2 | 77,78 | 0,9 | 2 | 2 |
| Employability | 4,35 | 0,1 | 37,04 | 0,7 | 3 | 2 |
| Moderating-role | 7,19 | 0,3 | 16,67 | 0,4 | 2 | 1 |
| Breach | 27,38 | 0,7 | 8,33 | 0,1 | 2 | 1 |

Fuente: Elaborado por los autores a partir de los datos de SicMAT

En la red temática de "Organizational Commitment" como principal tema motor *(Figura 6)*, mantiene como relación más densa la que tiene con "Psychological Contract", por otra parte, se evidencia una conexión importante entre ambos temas y "Job-satisfaction". Otros temas entre los que se relaciona con cierta intensidad son "Psychological-contract-breach", "Performance", "Work", "Citizenship-behavior", "Turnover-intention" o "Meta-analysis" ─que aparece también en este período.

Las cinco publicaciones con más impacto entre 2015 y 2018 son; i) Deery, M., Jago, L., (2015), Revisiting Talent Management, Work-life Balance And Retention Strategies, (times cited: 45); ii) Twh, N.G., (2015), The Incremental Validity Of Organizational Commitment, Organizational Trust, And Organizational Identification, (times cited: 29); iii) Choi, D., Oh, I.S., Colbert, A.E., (2015), Understanding Organizational Commitment: A Meta-analytic Examination Of The Roles Of The Five-factor Model Of Personality And Culture, (times cited: 27); iv) Vander Elst, T., De Cuyper, N., Baillien, E., Niesen, W., De Witte, H., (2016), Perceived Control And Psychological Contract Breach As Explanations Of The Relationships Between Job Insecurity, Job Strain And Coping Reactions: Towards A Theoretical Integration, (times cited: 24); v) Solinger, O.N., Hofmans, J., Bal, P.M., Jansen, P.G.W., (2016), Bouncing Back From Psychological Contract Breach: How Commitment Recovers Over Time, (times cited: 23).

## 4. CONCLUSIONES

La literatura relacionada con contrato psicológico y compromiso organizacional ha ido produciendo trabajos de forma independiente, aportando un valioso conocimiento de cara a afrontar de mejor manera la eficiencia dentro del contexto organizacional. El objetivo de este trabajo era conocer más sobre la literatura de estos conceptos de manera relacionada, es decir, dar visibilidad a las líneas de investigación que tratan de explicar, desde todas las perspectivas y enfoques posibles, qué efectos tiene el contrato psicológico sobre el compromiso organizacional y ambos sobre la gestión de los RRHH en las organizaciones.

De los resultados de este trabajo, se desprende que efectivamente hay una importante producción científica que relaciona los conceptos contrato psicológico y compromiso organizacional.

Los resultados sugieren que la base de la investigación sobre contrato psicológico y compromiso organizacional ya se ha desarrollado y que, en los últimos años, emergen temas que empiezan a consolidarse como líneas que ponen el foco en necesidades o sensibilidades más actuales.

Entre 1994 y 2004, contrato psicológico se posiciona como tema con mayor densidad y centralidad, sin embargo, a partir de 2005, compromiso organizacional toma el relevo con fuerza y se distancia progresivamente. De forma paralela, han pervivido a lo largo del tiempo con distintos temas tales como, el sentido de la justicia, la percepción de obligaciones en el marco del contrato psicológico y la violación de este, el compromiso normativo o la gestión de recursos humanos. La inseguridad laboral, a veces, como tema periférico y otras, como tema básico, ha formado parte del enfoque de la temática central. Con cierta distancia, también le ha ocurrido al estudio del desempeño o del comportamiento. En el último período, emergen trabajos orientados a una demanda social más actual, como la empleabilidad o el estudio de nuevas generaciones (millennials y la generation-Y) centrados en el compromiso organizacional, la satisfacción o la retención del talento que, por su densidad, están bien desarrollados y que podrían terminar siendo temas motores en el futuro.

## REFERENCIAS


Albort-Morant, G., & Ribeiro-Soriano, D. (2016). A bibliometric analysis of international impact of business incubators. *Journal of Business Research*, 69(5), 1775–1779.

Bal, P.M., De Lange, A.H., Jansen, P.G.W., Van Der Velde, M.E.G. (2008). Psychological Contract Breach and Job Attitudes: A Meta-analysis Of Age As A Moderator. *Journal of Vocational Behavior* 72:1 143-158

Betanzos, N. y Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 23(2), 207-215.

Bentein, K., Vandenberg, R., Vandenberghe, C., & Stinglhamber, F. (2005). The Role of Change in the Relationship Between Commitment and Turnover: A Latent Growth Modeling Approach. *Journal of Applied Psychology*, 90, 3 468-482.

Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.

Cantisano, G., Dominguez, J., & Depolo, M. (2008). Psychological contract breach and outcomes: combining meta-analysis and structural equation models. *Psicothema*, 20(3), 487–496.

Chen, H., & Xiao, L. (2016). Selecting publication keywords for domain analysis in bibliometrics: A comparison of three methods. *Journal of Informetrics*, 10(1), 212–223.

Cheng, G. H. L., & Chan, D. K. S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology*, 57(2), 272-303.

Choi, D., Oh, I. S., & Colbert, A. E. (2015). Understanding organizational commitment: A meta-analytic examination of the roles of the five-factor model of personality and culture. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1542.

Cobo, M. (2011). SciMAT: software tool for the analysis of the evolution of scientific knowledge. Proposal for an evaluation methodology. Doctoral Thesis in Computer Engineering. University of Granada. Granada, Spain.

Cobo, M., López-Herrera, A., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2012). SciMAT: A new science mapping analysis software tool. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 63, 1609–1630.

Conway, N., Guest, D., & Trenberth, L. (2011). Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment. *Journal of Vocational Behavior, 79*(1), 267-276. doi:10.1016/j.jvb.2011.01.003

Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting Talent Management, Work-life Balance and Retention Strategies. International *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453-472.

Deconinck, J. B. (2011). The Effects of Ethical Climate On Organizational Identification, Supervisory Trust, And Turnover Among Salespeople. *Journal of Business Research*, 64(6), 617-624.

De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: a psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 395-409.

Direnzo, M. S., & Greenhaus, J. H. (2011). Job Search and Voluntary Turnover in a Boundaryless World: A Control Theory Perspective. *Academy of Management Review*, 36(3), 567-589.

Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously?. *J. Organiz. Behav*., 19, 649-664.

Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate Managers and the Psychological Contract. *Journal of Applied Psychology, 79*(4), 617-626. doi:10.1037/0021-9010.79.4.617

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. https://doi.org/10.1177/0149206315575554

Lub, X., Bijvank, M.N., Bal, P.M., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or Alike? Exploring The Psychological Contract and Commitment of Different Generations of Hospitality Workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4-5), 553-573

Meyer, J.P., & Smith, C.A. (2000) Hrm Practices and Organizational Commitment: Test of A Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331

Parzefall, M. R., & Hakanen, J. (2010). Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties. *Journal of Managerial Psychology, 25*(1), 4-21. doi:10.1108/02683941011013949

Price, D., & Gürsey, S. C. I. (1975), Informatics. *Río de Janeiro*, 4(1), 27-40.

Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The Impact of Personality On Psychological Contracts. *Academy Of Management Journal*, 47(3), 350-367.

Rey-Martí, A., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2016). A bibliometric analysis of social entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 69(5), 1651–1655.

Rousseau, D. M., & Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. En L. L. Cummings y B. M.Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 15, pp. 1- 43). JAI Press: Greenwich.

Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1997). Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 377-391.

Solinger, O. N., Hofmans, J., Bal, P. M., & Jansen, P. G. W. (2016). Bouncing back from psychological contract breach: How commitment recovers over time. *Journal of Organizational Behavior, 37*(4), 494-514. doi:10.1002/job.2047

Tiwari, V., & Singh, S. K. (2014). *Moderation Effect of Job Involvement on the Relationship Between Organizational Commitment and Job Satisfaction*. SAGE Open. https://doi.org/10.1177/2158244014533554

Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chenevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The Role of Hrm Practices, Procedural Justice, Organizational Support and Trust in Organizational Commitment and In-role and Extra-role Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 405-433.

Twh, N.G. & Feldman, D. C. (2009). Re-examining the relationship between age and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior, 74*(3), 283-294. doi:10.1016/j.jvb.2009.01.004

Twh, N. G., Feldman, D. C., & Lam, S. S. K. (2010). Psychological Contract Breaches, Organizational Commitment, And Innovation-related Behaviors: A Latent Growth Modeling Approach. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 744-751.

Ng, T. W. (2015). The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 154-163.

Vander Elst, T., De Cuyper, N., Baillien, E., Niesen, W., & De Witte, H. (2016). Perceived control and psychological contract breach as explanations of the relationships between job insecurity, job strain and coping reactions: Towards a theoretical integration. *Stress and Health*, 32(2), 100-116.

Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535.

Yeh, Y. J. Y., Ko, J. J. R., Chang, Y. S., & Chen, C. H. V. (2007). Job stress and work attitudes between temporary and permanently employed nurses. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 23(2), 111-120.

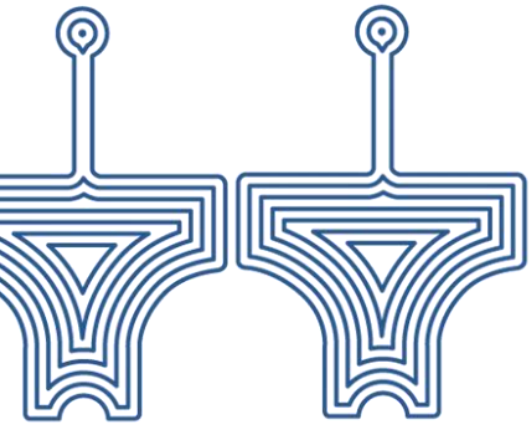
Zhao, H., Wayne, S., Glibkowski, B., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647–680.

Zaragoza, B. M., & Solanes Puchol, A. (2113). Psychological contract as a determinant of organizational commitment: differences between the industry and service sectors in the province of Alicante. *Acciones E Investigaciones Sociales*, (33), 73-93. https://doi.org/10.26754/ojs_ais/ais.201333759

**Recursos electrónicos**

Bases de datos WOS y Scopus disponibles en la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología). FEYCT [Consulta: 31 marzo 2019]. Disponible en https://www.recursoscientificos.fecyt.es/

# TURISMO



TURISMO

# REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE TURISMO INTELIGENTE

António Carlos Lopes Garcia, lopes.garcia@ubi.pt, Universidade da Beira Interior
Vítor Fernando Fontes Costa, vitor.fernando.costa@ubi.pt, Universidade da Beira Interior
Paulo Duarte, pduarte@ubi.pt, NECE-Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais, Universidade da Beira Interior
Arminda do Paço, apaco@ubi.pt, NECE-Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais, Universidade da Beira Interior
Ricardo Gouveia Rodrigues, rgrodrigues@ubi.pt, NECE-Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais, Universidade da Beira Interior
Helena Alves, halves@ubi.pt, NECE-Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais, Universidade da Beira Interior

**RESUMO**: Com os recentes e crescentes desenvolvimentos económicos, tecnológicos e alterações dos padrões de comportamento dos turistas, surge um novo conceito de turismo, o "smart tourism". Constatou-se a necessidade de definir melhor o conceito de smart tourism ou turismo inteligente. Consequentemente, este trabalho pretende retratar o atual estado da arte através de uma revisão sistemática de literatura, contribuindo para a atualização dos conceitos e definições e ainda consubstanciando um estudo sinótico da literatura, apontando para as suas principais conclusões e limitações. Para isso, foram analisados 37 artigos obtidos na base de dados Web of Science. Foi utilizado o método PRISMA para realizar a pesquisa bibliográfica. Conclui-se que o conceito turismo inteligente é um conceito que se tornou muito popular nos últimos anos, tanto na indústria quanto no meio académico. O primeiro artigo publicado foi em 2013, e mais de 50% dos restantes artigos nos últimos 3 anos. Foram também identificadas dificuldades envolvidas na criação de critério de aplicação do modelo de turismo inteligente, uma vez que existe uma grande variedade de contextos, resultantes de, entre outras coisas, objetivos, setor, recursos, locais, lógicas e funções políticas, distintos e heterogéneos.

**PALAVRAS-CHAVE**: Revisão Sistemática de literatura, Turismo inteligente, E-turismo; Tecnologia móvel, Dispositivo móvel.

**ABSTRACT**: With recent and growing economic, technological developments and changing patterns of tourist behavior, a new concept of tourism has emerged, smart tourism. There was a need to further define the concept of smart tourism. Consequently, this paper intends to portray the current state of the art through a systematic literature review, contributing to the updating of concepts and definitions and also substantiating a synoptic study of literature, pointing to its main conclusions and limitations. For this, 37 articles obtained from the Web of Science database were analyzed. The PRISMA method was used to perform the literature search. It is concluded that the concept of intelligent tourism is a concept that has become very popular in recent years, both in industry and academia. The first article was published in 2013, and more than 50% of the remaining articles in the last 3 years. Difficulties involved in creating the criterion for applying the smart tourism model have also been identified as there is a wide variety of contexts resulting from, among other things, distinct and heterogeneous objectives, sector, resources, locations, logics and political functions.

**KEYWORDS**: Systematic literature review, Smart tourism, E-tourism, Mobile technology, Mobile device.

## 1. INTRODUÇÃO

Com os recentes e crescentes desenvolvimentos económicos, tecnológicos e alterações dos padrões de comportamento dos turistas, surge um novo conceito de turismo, o "smart tourism". O "smart tourism" ou turismo inteligente " pode ser visto como resultado de uma progressão lógica do turismo tradicional, em que as bases para a inovação e a orientação tecnológica do setor e dos consumidores foram colocadas na ampla adoção de tecnologias de informação e comunicação (TIC) no turismo, por exemplo, na forma de distribuição global e sistemas centrais de reserva, a integração de tecnologias baseadas na Web (Buhalis 2003; Werthner & Ricci 2004; Law et al., 2018).

Lopez de Avila (2015) define o destino inteligente como o destino turístico inovador construído numa infraestrutura tecnológica moderna, que garante o desenvolvimento sustentado das áreas turísticas, facilita a interação e a integração com o visitante, aumenta a qualidade da experiência no destino e melhora a qualidade de vida dos residentes. Os investigadores Gretzel et al. (2015, p. 182) definem o turismo inteligente "como turismo apoiado por esforços integrados num destino para recolher e agregar/aproveitar dados provenientes de infraestruturas físicas, organizacionais e humanas (…) em combinação com o uso de tecnologias avançadas, transformando esses dados em experiências no local e propostas de valor de negócios com um foco claro na eficiência, sustentabilidade e enriquecimento de experiência". Ambas as definições utilizam infraestrutura tecnológica ou plataformas tecnológicas para recolher, criar e alterar informação que pode ser usada para enriquecer as experiências turísticas em tempo real (Buhalis & Amaranggana, 2013).

Algumas zonas do planeta como a Ásia, têm desenvolvido esforços concertados para impulsionar a agenda do turismo inteligente, assente na construção de infraestruturas tecnológicas (Hwang et al. 2015; Li et al., 2017). Em 2015, a China estabeleceu o "Turismo Inteligente como uma iniciativa importante na política de turismo com o objetivo de liderar o desenvolvimento do turismo inteligente para uma nova fase" (Li et al., 2017, p. 293). Relativamente à Europa, onde estão localizadas algumas das cidades das mais visitadas anualmente (Barcelona, Paris, Roma, Veneza, Londres, Berlim, Lisboa, etc), com muitos anos de existência e locais de visita de grande interesse cultural e histórico (museus, igrejas, monumentos, edifícios, etc), muitas das iniciativas de turismo inteligente nasceram de projetos de cidades inteligentes e, como consequência, os destinos turísticos inteligentes estão cada vez mais presentes no cenário turístico europeu (Gretzel et al., 2015, p. 180). No entanto verifica-se que o turismo inteligente é utilizado essencialmente para promover a agenda política dos governos ou para promover a venda de soluções tecnológicas como Wi-Fi gratuito ou o desenvolvimento de aplicativos móveis.

A tecnologia promove os locais turísticos através da publicitação online das atividades turísticas. A tecnologia permite também monitorizar as atividades dos turistas, fornecendo suporte aos turistas antes e durante a estadia nos respetivos destinos (Liberato et al., 2018). Estes autores afirmam que os destinos de turismo inteligente como um destino inovador baseiam-se em infraestrutura tecnológica avançada, tal como a Cloud Computing, a Internet of Things e o End-User Internet Service System (Zhang et al., 2012; Liberato et al., 2018). A Cloud Computing fornece um conjunto de serviços que permite o acesso a plataformas de internet sólidas e dados armazenados em rede (Wang et al., 2013). A Internet of Things também providencia informação e análise, assim como automação e controlo (Chui, Löffler, & Roberts, 2010; Liberato et al., 2018) e o End-User Internet Service System refere-se a várias aplicações disponíveis a vários níveis e é suportado pela combinação de Cloud Computing e Internet of Things (Huang e Li, 2011; Liberato et al., 2018). No entanto, essas tecnologias e novas abordagens de recolha de dados não fornecem uma visão completa do que é o turismo inteligente (Gretzel et al., 2015, p. 180). No seu recente estudo, Li et al. (2017, p. 294) argumentam que dada essa falta de clareza do conceito junto das empresas e das autoridades governamentais, isso pode gerar uma alocação ineficiente de recursos e consequente menor confiança. Assim, consideram que é preciso "esclarecer o conceito de turismo inteligente, bem como reconhecer os elementos-chave envolvidos no desenvolvimento do turismo inteligente" (Li et al., 2017, p. 294; Zhang 2012). Esta ideia é reforçada por Gretzel et al. (2015, p. 180), afirmando que o conceito de turismo inteligente é estudado na "forma de estudos de caso ou na discussão de desenvolvimentos tecnológicos isolados, em vez de lançar as bases teóricas para seu avanço e / ou crítica". Segundo Lin (2013), os estudos realizados até ao momento parecem não geraram concordância quanto à terminologia ou ao conteúdo na definição de Smart tourism. Esta ideia é reforçada por Gretzel et al. (2015, p. 180) e Straker e Wrigley (2018), afirmando que existe uma "falta de clareza de definição: de repente tudo é inteligente", que a investigação realizada é limitada, realizada em formato de estudos de caso, discussão de desenvolvimentos tecnológicos isolados e concentra-se essencialmente numa perspetiva do consumidor, em vez de em vez de estabelecer os fundamentos teóricos. Estes autores acrescentam que a teoria sobre turismo inteligente parece estar bastante atrasada em relação a muitos projetos governamentais e do próprio setor do turismo. Desta

forma, constata-se a necessidade de definir melhor o conceito de Smart Tourism e a escassez de trabalhos de revisão de literatura nesta área. O presente artigo visa colmatar essa lacuna, recorrendo para tal a uma revisão sistemática de literatura assente no conceito Smart Tourism, procurando identificar publicações e definições em torno do conceito.

A finalidade principal de uma revisão sistemática é obter respostas tendo por base as evidências obtidas através da literatura analisada. As revisões de literatura tradicionais avaliam o estado do conhecimento de um domínio do problema e identificam fraquezas e áreas para pesquisa adicional. Em contrapartida, uma revisão sistemática da literatura segue um esquema rigoroso, replicável e transparente, a fim de identificar as principais contribuições científicas para um campo de pesquisa ou uma questão de investigação e fornece uma avaliação mais conclusiva sobre uma questão de pesquisa (Boell & Cecez-Kecmanovic, 2015).

Os objetivos deste artigo passam por retratar o atual estado da arte através de uma revisão da literatura, contribuindo para a atualização dos conceitos e definições, e ainda consubstanciado num estudo sinótico da literatura, apontar lacunas, limitações e futuras linhas de investigação. No sentido de contextualizar o tema, e a abrangência dos seus conceitos, começamos por fazer uma contextualização teórica em síntese.

Na seção 2 deste estudo a Metodologia que nos permitiu aportar um variado número de contribuições para a literatura sobre o tema do smart tourism. Expomos as pesquisas efetuadas, a base de dados utilizada e os outputs obtidos. Neste ponto acrescentamos também a informação sobre os artigos que foram usados que não constaram dos resultados obtidos na pesquisa efetuada e quais os motivos de exclusão de artigos. Tendo por base os artigos selecionados e após efetuada a sua caracterização, apresentamos no ponto 3 a descrição, interpretação e discussão dos resultados identificando de que forma evoluiu a literatura, tanto tendo em consideração as teorias de gestão utilizadas, como quais os tipos de artigos encontrados e os métodos de investigação utilizados. Mostramos também como evoluiu a literatura sobre a smart tourism, identificando os autores e artigos mais citados e as principais revistas onde o construto de smart tourism tem sido desenvolvido. Por fim apresentamos quais conclusões alcançadas e as sugestões para investigações futuras.

## 2. METODOLOGIA

Os procedimentos da SLR (Revisão Sistemática de Literatura) assumem e incentivam o mínimo de intervenção na interpretação, julgamento e descrição do pesquisador, a fim de eliminar a subjetividade e o viés (Liberati et al., 2009). Dada a natureza processual do processo de revisão, o papel e a influência do pesquisador na revisão de literatura resultante são minimizados. Uma característica central das SLR's é o seu foco nas pesquisas em bases de dados como processos-chave para produção de revisões de literatura.

Para realizar a pesquisa bibliográfica, adotamos método suportado nos Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta Analyzes (PRISMA). O Prisma consiste em quatro fases para examinar pesquisas relevantes que são identificação, triagem, elegibilidade e incluídas. O Prisma ajuda os autores a melhorar o relato de revisões sistemáticas e meta-análises (Liberati et al., 2009).

O fluxograma Prisma pode ajudar a gerar um fluxograma para identificação, triagem, elegibilidade e artigos incluídos. O Prisma concentra-se em garantir o relato transparente e completo de uma revisão sistemática. Indo ao encontro ao primeiro objetivo deste trabalho, que passa por identificar a literatura mais revelante publicada em revistas indexadas, utilizou-se para esse fim a base de dados Web of Science, a qual se apresenta como sendo a uma vasta compilação de artigos, revistos por pares, objeto desta pesquisa. O total de artigos, resultantes da pesquisa na base de dados é 237. Em seguida, os artigos são analisados com base na Figura 1 para identificação, triagem, elegibilidade e critérios incluídos.

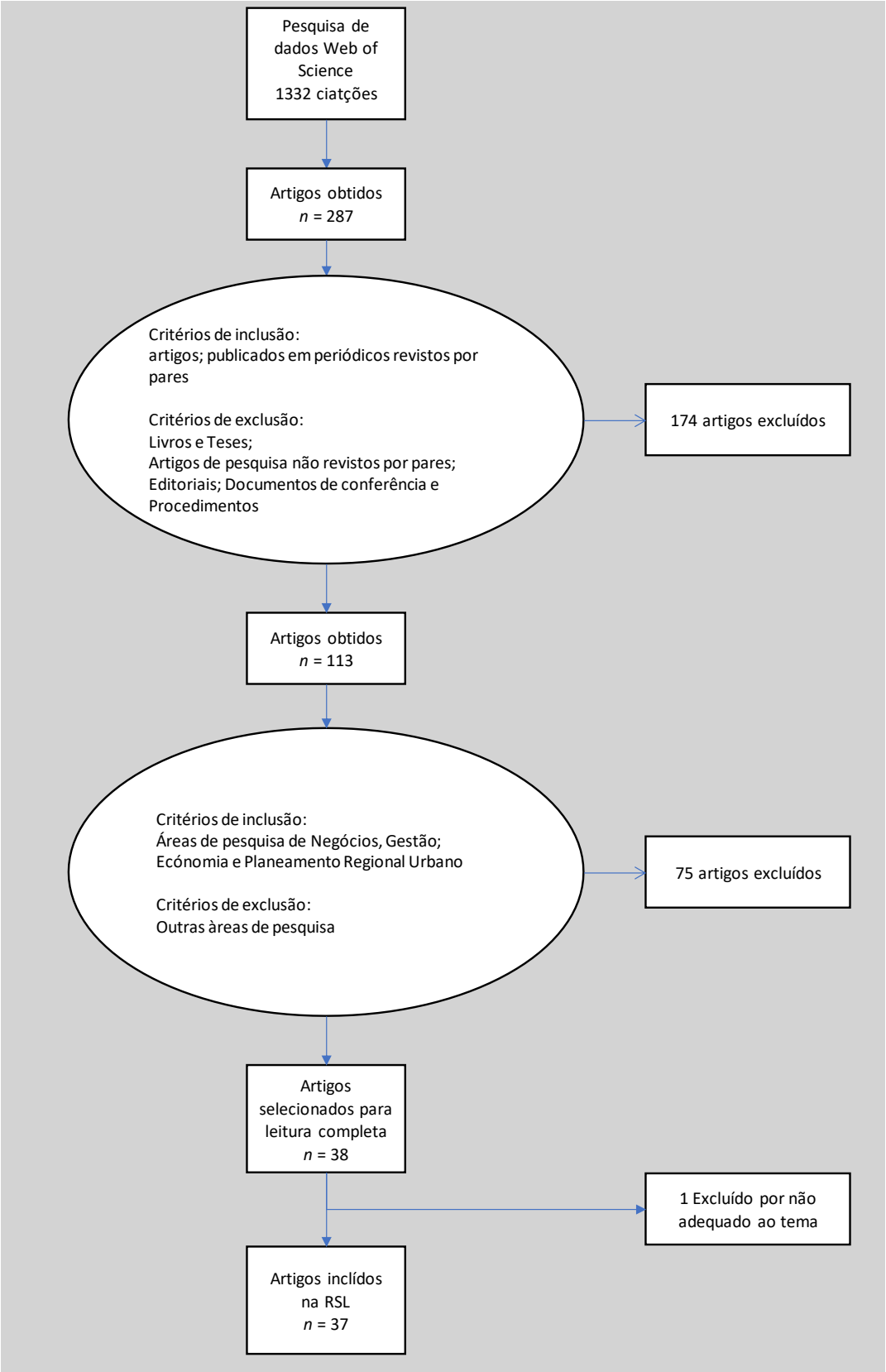



Figura 1: Fluxograma de seleção dos artigos da revisão sistemática
Fonte: Adaptado de Moher, Liberati, Tetzlaff e Altman (2009)

A pesquisa centrou-se na seleção de artigos científicos que contemplasse no título do artigo, resumo ou palavras-chave os seguintes termos: "smart tourism" usámos aspas para garantir que obtínhamos apenas a combinação exata destas palavras, visto que em separado não representam contribuem para o objetivo desta a

pesquisa. Assim, a partir das palavras-chave, identificamos 287 artigos, obtendo todos os tipos de documentos existentes na base de dados. Em seguida, aplicamos os critérios de inclusão e exclusão para selecionar os artigos que serão mais explorados. Como critérios de inclusão utilizamos o critério de selecionar apenas os artigos publicados em periódicos revistos por pares, nas categorias de estudo da base de dados de "negócios, gestão", "economia" e "planeamento regional urbano". Como critérios de exclusão retiramos Livros e teses, artigos de pesquisa não revisados por pares, editoriais, documentos de conferências e procedimentos.

Esta seleção resultou na exclusão de na primeira fase de 174 documentos e na segunda fase de 75 documentos. O número artigos selecionados para leitura completa de artigos foi reduzido para 38. No entanto, após a leitura exploratória, optou-se por descartar 1 artigo, visto não ser relevante para o nosso estudo ou estar relacionado com o conceito Smart Tourism. Para os 37 documentos incluídos na Revisão Sistemática da Literatura, realizou-se uma leitura exploratória completa. Concluiu-se que todos cumpriam os critérios estabelecidos, prosseguindo-se a realização da Revisão Sistemática de Literatura de acordo com o modelo a seguir apresentado.

Em consonância com o procedimento apontado por Gomes et al. (2016), replicámos o procedimento e cada artigo foi codificado e analisado de acordo com as seguintes dimensões: (1) fonte do artigo: nome do jornal e ano de publicação; (2) características de autoria: número de autores, número de países, localização de países, número de instituições e disciplinas acadêmicas; (3) projeto da pesquisa: cristalização do problema, associação variável, ambiente da pesquisa, modalidade de uma comunicação, espaço tópico e dimensão do tempo; (4) âmbito de investigação: número de regiões analisadas, localização da região, país de região, natureza da região e tipos de regiões); (5) metodologia de estudo: definição da amostra, recolha de dados, análise de dados e técnica analítica; (6) área temática: aspetos estratégicos, cooperação, forma e design, áreas especializadas.

## 3. RESULTADOS

Neste ponto apresentam-se os resultados obtidos através da análise dos artigos selecionados, em seis secções, de acordo com o procedimento apontado por Gomes et al. (2016).

### 3.1 FONTE DO ARTIGO: NOME DO JORNAL E ANO DE PUBLICAÇÃO

Os 37 artigos, tal como se pode constatar na Tabela 1 foram publicados em 17 revistas de referência e indexadas na base-de-dados. O Technological Forecasting and Social Change destaca-se por ter sido o jornal com mais publicações registadas na amostra em análise, com 8 artigos e correspondendo a 22% do Total. Os periódicos que se seguiram foram Journal Of Destination Marketing & Management com 5 artigos e com 4 artigos cada, o Information & Management e o título Investigaciones Regionales-Journal Of Regional Research. Estes quatro títulos apresentam 57% dos artigos publicados sendo que os restantes 16 artigos foram publicados por 13 revistas científicas, tal como se pode constatar na Tabela 1.

O smart tourism é um conceito que se tornou muito popular nos últimos anos, tanto na indústria quanto na academia (Chiappa & Baggio, 2015; Femenia-Serra & Neuhofer 2018; Femenia-Serra et al., 2018ª; Gretzel et al., 2015; Gretzel 2018; Park & Kim 2017). Efetivamente, e tendo em consideração que não foram feitas exclusões temporais na pesquisa de literatura, apenas no ano de 2013 (Wang et al., 2013) é publicado o primeiro artigo que contem no tópico (título + resumo + palavras-chave) as palavras "smart tourism". Após esse ano verificou-se uma maior frequência de publicações em revistas científicas, tendo sido publicados entre 3 e 13 artigos por ano, tal como apresentado na Figura 1.

Tabela 1: Principais revistas de publicação da amostra

| Titulo do Periódico | Factor de Impacto(1) | Nº artigos | % Total (n=37) | Citações | % Total (n= 558) |
|---|---|---|---|---|---|
| Technological Forecasting And Social Change | 4.04 | 8 | 22% | 64 | 11% |
| Journal Of Destination Marketing & Management | 4.675 | 5 | 14% | 190 | 34% |
| Information & Management | 5.346 | 4 | 11% | 41 | 7% |
| Investigaciones Regionales-Journal Of Regional Research | 0.71 | 4 | 11% | 0 | 0% |
| Tourism Management | 7.581 | 3 | 8% | 90 | 16% |
| Service Industries Journal | 1.7 | 2 | 5% | 2 | 0% |
| Economic And Social Changes-Facts Trends Forecast | n.d. | 1 | 3% | 0 | 0% |
| Electronic Markets | 3.487 | 1 | 3% | 143 | 26% |
| European Journal Of Management And Business Economics | n.d. | 1 | 3% | 1 | 0% |
| Habitat International | 4.079 | 1 | 3% | 9 | 2% |
| International Journal Of Contemporary Hospitality Management | 4.531 | 1 | 3% | 4 | 1% |
| Internet Research | 4.835 | 1 | 3% | 2 | 0% |
| Journal Of Asian Finance Economics And Business | n.d. | 1 | 3% | 0 | 0% |
| Journal Of Hospitality And Tourism Management | 2.496 | 1 | 3% | 0 | 0% |
| Journal Of Hospitality Marketing & Management | 3.011 | 1 | 3% | 4 | 1% |
| Strategic Management | n.d. | 1 | 3% | 1 | 0% |
| Tourism Management Perspectives | 2.485 | 1 | 3% | 7 | 1% |

Nota: Legenda: (1) 5 anos

Quanto a número de citações (Gretzel et al., 2015) destaca-se como sendo o artigo com mais citações com 143 (26% do total) no sentido que é apresentado por vários autores (Chiappa e Baggio 2015, Femenia-Serra e Neuhofer 2018, Femenia-Serra et al. 2018a, Gretzel 2018, Park e Kim, 2017) como sendo efetivamente o artigo que aportou para o conhecimento cientifico as fundações e fundamentos do Smart tourism.

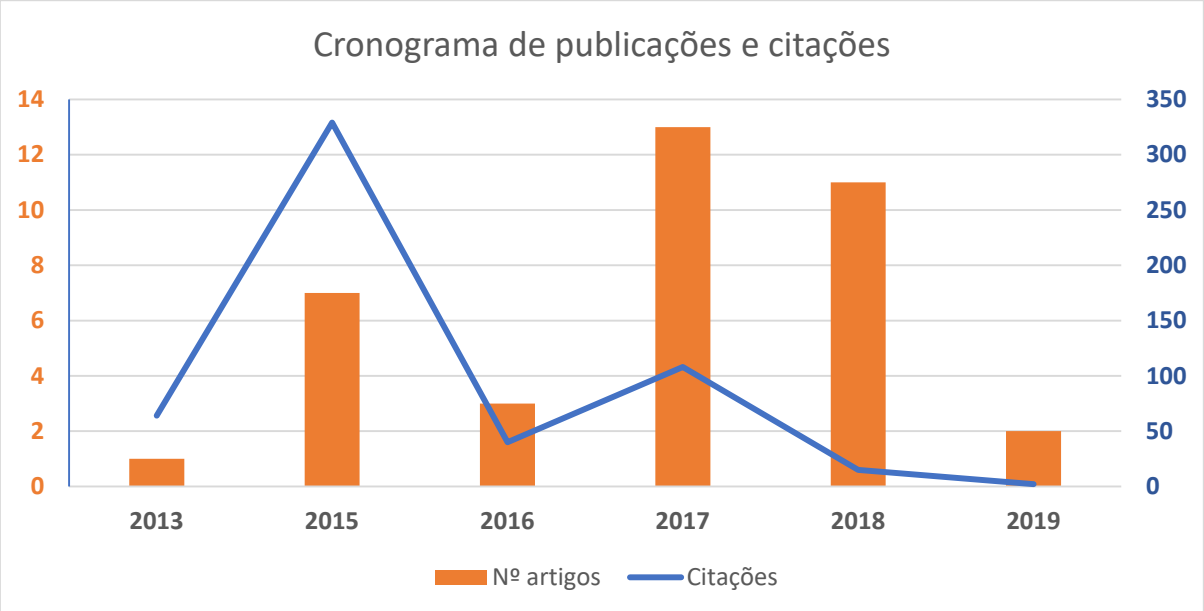



Figura 1: Documentos publicados e citações por ano

O artigo de Wang et al. (2013), talvez em virtude de ter sido o primeiro a ser publicado, apresenta com 11% do total de citações. Na Tabela 2, apresentamos os resultados das citações dos 5 artigos com mais citações e no apêndice 1 o total de citações por artigo.

Tabela 2: Top 5 dos artigos com mais citações

| Titulo | Autores | Ano | Citações | % de 558 |
|---|---|---|---|---|
| Smart tourism; Smart technology; Smart business ecosystems; Business models; Open innovation; Big data; Internet of things | Gretzel, U; Sigala, M; Xiang, Z; Koo, C | 2015 | 143 | 26% |
| Service-dominant logic (SDL); Smart tourism; Value co-creation; Tourist experience; Destination competitiveness; Social media | Wang, D; Li, X; Li, YP | 2013 | 64 | 11% |
| User-generated content; Smart city; Smart tourism destination; Big data; Business intelligence; Catalonia | Marine-Roig, E; Clave, SA | 2015 | 58 | 10% |
| Smart tourism destinations; Knowledge transfer; Epidemic diffusion models; Network analysis; Digital business ecosystems | Del Chiappa, G; Baggio, R | 2015 | 45 | 8% |
| Smart tourism; Tourist; Tourist attraction; Fuzzy comprehensive evaluation method (FCEM); Analytic hierarchy process (AHP); Importance-performance analysis (IPA) | Wang, X; Li, X; Zhen, F; Zhang, JH | 2016 | 36 | 6% |

## 3.2. CARACTERÍSTICAS DE AUTORIA

Na distribuição dos artigos por autoria, a análise da Tabela 3 revela que a "autoria única" está em minoria, com uma representatividade de apenas 8%. A co-autoria representa em então 92% do total dos artigos publicados sendo mais frequente artigos com 2 autores. Contudo, e em termos de resultados de citações, os artigos com 4 autores obtiveram 55% das citações tendo alcançado uma média de 30 citações por artigo, enquanto que os com 2 autores obtiveram 25% das citações, mas apenas com uma média de 10 citações por artigo. Esta realidade vai de encontro ao estudado por Victor et al. (2016) e Johann e Mayer (2019). apontando para que os padrões de posse e promoção que privilegiam a autoria exclusiva estão ultrapassados e que os investigadores na área das ciências sociais, que procuram criar e divulgar estudos em revistas de alto impacto, podem beneficiar do desenvolvimento de redes colaborativas.

Tabela 3: Número de autores por artigo e o total de citações obtidas por artigo

| Nº Autores | Nº artigos | % Total (n=37) | Citações | % Total (n= 558) |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 3 | 8% | 11 | 2% |
| 2 | 15 | 41% | 142 | 25% |
| 3 | 7 | 19% | 87 | 16% |
| 4 | 10 | 27% | 305 | 55% |
| 5 | 2 | 5% | 13 | 2% |

Na Figura 4, apresentamos os principais autores, tendo por base no número de artigos publicados, em que participaram como autores ou co-autores.

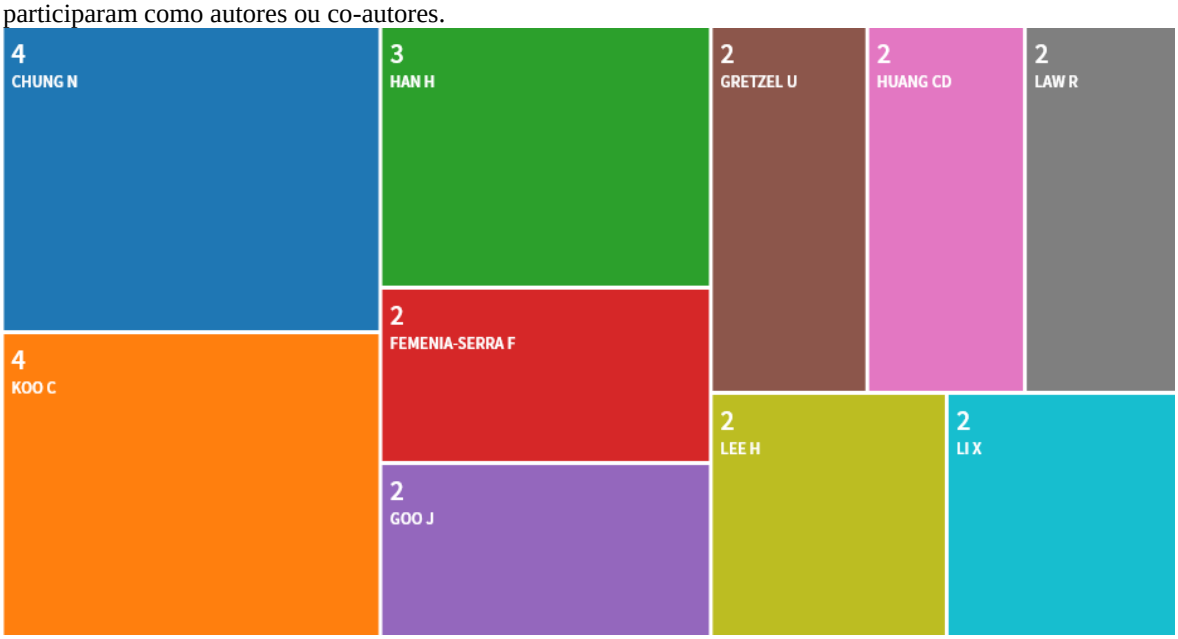



Figura 4: Principais autores da amostra
Fonte: Web of Science 2019 Clarivate

A área de Negócios, gestão e contabilidade, está associada ao total dos artigos publicados. Dado os temas dos artigos ser muito abrangentes, para além dos resultados obtidos para a área de pesquisa de Business Economics foram ainda associados vários artigos em várias disciplinas, tal como descrito na Figura 6, com destaque para Public Administration dada a relação intrínseca com os agentes de gestão de destinos turísticos estarem muito dependentes dos órgãos de poder administrativo e politico (Femenia-Serra et al., 2018; Gretzel, 2018), e Computer Sciences devido à ampla distribuição TICs e tecnologias de rede social em particular, o turismo está rapidamente a tornar-se uma indústria de conhecimento intensivo (Almobaideena et al., 2017; Chung et al., 2015; Gretzel et al., 2015; Femenia-Serra et al., 2019; Gavrilović et al., 2018, Liberato et al., 2018, Stankov & Filimonau, 2018; Li et al., 2017). Esta análise teve por base as áreas de pesquisa da Web of Science, sendo que tendo por base apenas uma área há apenas 11 artigos, 16 associados a duas áreas de pesquisa e os restantes 10 a pelo menos três áreas de pesquisa.

Quanto ao país de origem identificaram-se 18 países com artigos. No Top 5 dos principais contribuidores, destaque os EUA como o país com mais documentos, seguido pelos Coreia do Sul, PR China, Espanha e Austrália. Na Tabela 4 apresentamos para todos os artigos o país de origem da publicação.

Tabela 4: Artigos publicados por país

| Países | Nº artigos |
|---|---|
| USA | 12 |
| SOUTH KOREA | 10 |
| PEOPLES R CHINA | 7 |
| SPAIN | 6 |
| AUSTRALIA | 3 |
| AUSTRIA, ITALY; PORTUGAL; U ARAB EMIRATES | 2 por cada país |
| BOSNIA HERCEG; ENGLAND; GERMANY; JORDAN; NETHERLANDS; NEW ZEALAND; SERBIA; SWITZERLAND | 1 por cada país |

Para além da análise dos dados atrás descrita e obtida por via das ferramentas de análise disponibilizadas pela base-de-dados e das fichas de leitura realizadas pelos autores, apresentadas no apêndice 2, procedeu-se à identificação do tipo de artigos, quais as fontes de recolha de informação, os instrumentos de análise da informação e qual a perspetiva teórica de cada um deles.

Figura 6: Documentos por áreas de estudo
Fonte: Web of Science © 2019 Clarivate

Dada a novidade do tema, são apresentados 10 artigos teóricos que procuram concretizar os conceitos, fundamento e determinantes do smart tourism. Procurando consubstanciar a pesquisa teórica realizada foi incluída em 20 artigos a avaliação quantitativa e 9 com avaliação qualitativa. Foram também identificados 12 artigos com recurso à realização de estudo de caso.

Através de uma abordagem de triangulação, vários estudos procuraram responder à crescente solicitação de realismo e rigor científico nomeadamente Chung et al. (2015) e French, Luo e Bose (2016) que, para além da análise quantitativa e qualitativa, optaram por fazer também o estudo de um caso. Os seguintes autores optaram por complementar a avaliação quantitativa com avaliação qualitativa: Marine-Roig e Clavé (2015), Kim et al. (2017), Bogicevic et al. (2017), Baek e Lee (2018), Liberato et al. (2018), Del Vecchio e Passiante (2017), Park e Kim (2017), Bae et al. (2017), Huang et al. (2017) e Almobaideena et al. (2017).

Tabela 5: Projeto da pesquisa e Métodos de investigação

| Método de pesquisa | Artigos |
|---|---|
| Teórico | Almobaideena et al. (2017), Femenia-Serra e Neuhofer (2018), Femenia-Serra et al. (2018ª), Gavrilović et al. (2018), Gretzel et al. (2015), Gretzel (2018), Sigala (2017), Stankov e Filimonau (2018) e Li et al. (2017) |
| Qualitativo | Baek e Lee (2018), Bogicevic et al. (2017), Chung et al. (2015), Del Vecchio & Passiante (2017), French, Luo e Bose (2016), Moreno-Izquierdo et al. (2018), Bae et al. (2017) e Park e Kim (2017) |
| Quantitativo | Baek e Lee (2018), Bogicevic et al. (2017), Brandt et al. (2017), Chung et al. (2015), Chung e Han (2017), French, Luo e Bose (2016), DelChiappa e Baggio (2015), Huang et al. (2017), Ho e See-To (2018), Kim et al. (2017), Koo et al. (2016), Straker e Wrigley (2018), Liberato et al. (2018), Marchiori e Cantoni (2015), Marine-Roig e Clavé (2015), Bae et al. (2017), Park e Kim (2017), Yoo et al. (2017) e Wang et al (2016) |
| Estudo de Caso | Chung et al. (2015), Del Vecchio e Passiante (2017), Wang et al. (2013), Romão e Neuts (2017), Hao et al. (2015), Kim et al. (2017), Xiaoqian e Shuqin (2015), Liberato et al. (2018), Marine-Roig e Clavé (2015), Moreno-Izquierdo et al (2018), Sung (2015) |
| SLR | Law et al. (2018) |

| | |
|---|---|
| Book Review | Duarte (2012) |

Big data é "o sangue" do turismo inteligente (Gretzel e Sigala et al., 2015) e constitui o alicerce sobre o qual se baseia a construção do valor e como tal a criação, armazenamento, processamento e utilização de dados surgem como os principais passos para a construção de um ecossistema de turismo inteligente (Femenia-Serra & Neuhofer, 2018). Assim, para além do recuso à realização de inquéritos para obtenção de dados primários foram identificadas as seguintes formas de obtenção de dados para os estudos:

- Web structure mining: Marine-Roig e Clavé (2015), citando Liu (2011) indicam que a mineração de estrutura da Web procura conhecimentos práticos obtidos através de hiperlinks, que representam a estrutura da Web e do texto âncora associado aos hiperlinks;

- Text mining: método avançado de mineração de dados para capturar as preferências dos viajantes através da análise de dados textuais (Brandt et al., 2017; Kim et al., 2017; Park & Kim, 2017; Li et al., 2017).

Foi também identificado Book Rexiew, (Duarte, P 2012) e uma Revisão Sistemática da Literatura R. Law et al. (2018), que examina o estado da arte e apresenta uma revisão abrangente de como a maioria dos estudos se concentra no contexto da experiência do turismo e da indústria hoteleira. Dos 37 artigos apenas em 17 foram formuladas hipóteses de investigação que puderam depois vir a ser testadas através de métodos e avaliação estatísticas. Quanto a métodos de avaliação diferenciados destacam-se Wang et al (2016) com a aplicação do modelo FCEM - Fuzzy comprehensive evaluation Model e Chung e Han (2017) e Yoo et al. (2017), que aplicaram Elaboration likelihood model (ELM).

Tal como já descrito neste estudo, são muitas as interações entre o tema e outros temas na área da gestão. Este facto origina também a que haja interações com variadas teorias, pelo que iremos abordar as mais relevantes e frequentes na amostra. Para além da conexão intrínseca às Teorias das Redes e das Redes Sociais comum a todos os artigos, mesmo àqueles em que isso não é diretamente referido encontraram-se referencias mais frequentes às seguintes teorias Theory of acceptance and use of Technology, Use and Gratification Theory e Social Capital Theory. As restantes referências a teorias, por artigo, são também apresentadas no Apêndice 2. Dos 37 artigos apenas 16 fizeram referência especifica ao enquadramento em determinada(s) teoria(s) sendo que 7 artigos referenciaram mais que uma teoria e os restantes 9 apenas indicaram uma teoria.

Tabela 6: Teorias utilizadas nos artigos analisados

| Teorias | Autores |
|---|---|
| Redes | Almobaideena et al. (2017), Baek e Lee, (2018), Brandt et al. (2017) |
| Aceitação da Tecnologia e uso de tecnologia | Baek e Lee (2018), Bogicevic et al. (2017), Chung et al. (2015) |
| Agência | Baek e Lee (2018) |
| Redes Sociais | Brandt et al. (2017) |
| Teoria dos grafos espectrais | DelChiappa e Baggio (2015) |
| Modelo de probabilidade de elaboração (ELM) | Yoo et al. (2017), Chung e Han (2017) |
| Teoria da Confirmação-Expectativa | Chung et al. (2015) |
| Teoria da dissonância cognitiva | Chung et al. (2015) |
| A teoria do relacionamento e influência do grupo de referência | Chung e Han (2017) |
| Teoria da Inovação | Chung e Han (2017) |
| Teoria da difusão do capital social | Chung e Han (2017) |
| Teoria dos Stakeholder | Femenia-Serra et al. (2018a) |
| Teoria Unificada de Aceitação e Uso de Tecnologia | Femenia-Serra et al. (2018a) |
| Teoria do comportamento planeado de Auto-determinação | French, Luo e Bose (2016) |
| Teoria do Capital Social | French, Luo e Bose (2016) |
| Ecossistema de Turismo Inteligente (STE) | Gretzel et al. (2015) |
| Teoria dos usos e gratificações | Ho e See-To (2018), Koo et al. (2016) |
| Teoria da exploração | Huang et al. (2017) |
| Teoria da crença-desejo-intenção | Koo et al. (2016) |

Para além do enfoque dado na quase generalidade dos artigos analisados ao tema da smart tourism, foram identificados outros temas, que mereceram a atenção dos autores e que consideramos serem importantes de salientar.

Tabela 7: Número de Teorias por artigo

| Artigos | Nº Teorias |
|---|---|
| S.J. Bae et al. 2017 | 5 |
| Y. Li et al. 2017 | 4 |
| Chung, & Han 2017 | 3 |
| Chung et al. 2015 | 3 |
| French & Luo & Bose (2016) | 3 |
| Moreno-Izquierdo et al 2018 | 2 |
| Koo et al. 2016 | 2 |
| Stankov & Filimonau 2018 | 1 |
| Woo Yoo et al. 2017 | 1 |
| Femenia-Serra et al. 2018a | 1 |
| Bogicevic et al. 2017 | 1 |
| Kevin K.W. Ho, &Eric W.K. See-To, 201 | 1 |
| X. Wang et al 2016 | 1 |
| G. DelChiappa, R.Baggio 2015 | 1 |
| Baek & Lee, 2018 | 1 |
| Huang et al. (2017) | 1 |

### 3.3. TURISMO INTELIGENTE COM SUPORTE MÉDICO OU ADAPTADO

Turistas com doenças crônicas, tendo medo de passar por uma situação de emergência inesperada, estão menos motivados para viajar para destinos remotos devido a suas preocupações de saúde, especialmente em viajem (movimento) (Almobaideen et al., 2017). Este autor propôs uma abordagem de seleção de rota que se baseie na proximidade dos centros médicos, bem como a distância desse trajeto, pela abordagem proposta Geographical Routing for Mobile Tourist GRMT associando o turismo à escolha de serviços e facilidades de saúde e bem-estar, para turistas pacientes, que sofrem de doenças crônicas e casos que exigem monitoramento constante. Também neste contexto oferecer experiências de turismo livres de barreiras para os turistas com necessidades especiais é vital para atrair esses turistas e melhorar o fornecimento de turismo.

### 3.4 DESTINOS E MODALIDADES ALTERNATIVAS DE TURISMO

Duarte (2012), refere que o termo “Dark Tourism” ou turismo sombrio, introduzido pela primeira vez em meados da década de 1990 pelos professores John Lennon e Malcolm Foley para descrever o ato de viajar para lugares de morte, desastre e macabra, são atrações menos comuns, mas o interesse a oferta e a procura por esses tipos de experiências tem crescido, nas suas várias formas, e tornou-se recentemente mais difundido e popular.

Turismo destinos pobres (Slum tourism) e turismo desportivo são também apontados como objeto de pesquisa como elementos diferenciadores a destinos turísticos, relativamente aos quais se tem verificado uma crescente procura.

### 3.5 ASPETOS NEFASTOS ASSOCIADOS AO TURISMO

São apontados também alguns efeitos nefastos associados ao crescimento do turismo à escala global, tanto ao nível ambiental como cultural. Gavrilović et al. (2018) indicam que o desenvolvimento da indústria de viagens, entre inúmeros benefícios, também resulta em contribuição significativa para as emissões de gás de estufa, aumento do consumo de energia e água não renovável, geração de resíduos, danos à biodiversidade terrestre e marinha local e ameaças à sobrevivência das culturas locais e tradições (United Nations Environment Programme and World Tourism Organization, 2012).

Neste campo de estudos a G-IoT (Green Internet of Things), é apontada como uma das principais formas de obter inúmeros benefícios, juntamente com minimização dos danos ao meio ambiente e à saúde humana. A G-IoT desempenhará um papel significativo na obtenção de benefícios económicos e ambientais em diversas áreas, inclusive no setor de turismo e em direção ao desenvolvimento sustentável (Gavrilović et al., 2018).

A necessidade de libertar o poder do big data para a transformação em serviços inteligentes de turismo levanta também a questão da inteligência humana e artificial necessária para isso. Gretzel et al. (2015) reconhecem nisso um constrangimento para o desenvolvimento do smart tourism na medida em que o turismo não é atualmente um setor que atrai muitos trabalhadores do conhecimento.

Os dados estão no centro de todas as atividades inteligentes de turismo. A privacidade é, portanto, uma preocupação óbvia no contexto do turismo inteligente em especial nos serviços baseados em localização, embora extremamente úteis para os turistas, também tornam os consumidores vulneráveis. A privacidade no turismo é um caso especial, uma vez que as relações com provedores e com os seus aplicativos/serviços, geralmente são de curta duração, o que limita a construção de confiança (Gretzel et al., 2015).

Medir a competitividade do turismo com base no volume relativo de visitantes choca com a ideia de sustentabilidade e o fato de um destino receber muitos turistas nem sempre é motivo de comemoração. Em suma, a combinação de competitividade e atração turística, com uma gestão não inteligente ao longo de muitos anos, pode levar a problemas de saturação e excesso de atividades (Excesso de procura ou overtourism) e, a longo prazo, morrer de sucesso (Gretzel, 2018; Moreno-Izquierdo et al, 2018; Ribes & Baidal, 2018).

Outro exemplo é a transferência imediata de conceitos de turismo, de um meio de comunicação para o terreno. Neste caso em zonas de cataclismo, Auschwitz, ou mais recentemente Chernobil, alavancado por uma serie televisiva que centrou a sua filmagem neste plateau, que por sua vez foi potenciado pelo UGC e pela facilidade das redes sociais, colocando em risco (aparentemente) a saúde, segurança e património, tudo em prol da experiência e da sua partilha.

## 3.6 DISCUSSÃO

Esta revisão examinou um extenso corpo de pesquisa que tenta explicar conceptualização da estratégia de inovação, o sistema de gestão estratégica e os fatores que moldam as capacidades e recursos de inovação, mas também revela grandes lacunas que podem ser vistas como futuras oportunidades de investigação.

A ligação entre o conceito de destino inteligente e os atuais fatores críticos que afetam os turistas num contexto tecnológico de ponta, serviu para introduzir a conceptualização do smart tourist. Esta conceptualização capturou como os turistas se estão a adaptar ao novo ecossistema de serviços inteligentes e, ao mesmo tempo, desejam manter o poder de decidir de como criar tecnologias para co-criar valor, com os restantes stakeholders desse destino turístico (Femenia-Serra et al., 2018a). Além disso, os destinos e os governos têm que promover a interoperabilidade dos sistemas para garantir que os turistas possam navegar facilmente, reforçar a coordenação e o fluxo de dados e apoiar uma comunicação contínua dos turistas dentro do destino e também com o país de origem, por exemplo revogando todos os tipos de roaming.

Dado o papel central das tecnologias (hardware, software e dados) associadas ao smart tourism (STTs) no planeamento de viagens, é importante entender como os viajantes realmente as usam e as consequências de tal uso. Assim, mesmo que as STTs tenham sido projetadas para tarefas nos estágios iniciais do planeamento de viagem dos viajantes - geração de ideias, navegação de informações, pesquisa de recomendações etc. - o fornecimento claro de segurança e privacidade pode diminuir as preocupações dos utilizadores, e potenciar o uso destas ferramentas.

A análise massiva do big data, produzida e acumulada pelos fornecedores dos serviços e as organizações gestoras dos destinos, bem como dos Conteúdos Gerados pelos Utilizadores (UGC - User-generated content) permite a obtenção de informações quantitativas valiosas sobre marcas e destinos territoriais, tópicos e datas de publicação, idiomas de usuário e locais de origem, antes da análise de conteúdo. Tais análises também permitem estudos focados na análise de conteúdo quantitativa ou qualitativa (Chung et al. 2015; Femenia-Serra et al., 2018; Kim et al., 2017; Marchiori & Cantoni, 2015; Marine-Roig & Clavé, 2015).

O conhecimento e o uso eficiente dos recursos devem servir de base para a definição de uma estratégia de destinos baseada em diferentes pilares, como concorrência (comparativa, vantagem competitiva e posicionamento), modelo de negócio (sustentabilidade e orientação), consumidor (satisfação, melhoria e tendências), tecnologia (fornecimento e distribuição) e fornecimento (inovação, diferenciação, qualificação e certificação) (Liberato et al., 2018). Vários estudos demonstram que a segurança e privacidade ainda são uma preocupação para os viajantes ao usar ferramentas tecnológicas no planeamento de viagens (French, Luo & Bose, 2016; Gavrilović et al., 2018; Huang et al., 2017; Law et al., 2018; Stankov & Filimonau, 2019).

Em relação à centralidade de dados e monitoramento em tempo real, a privacidade surge como um grande desafio para destinos inteligentes, ainda a ser enfrentado. Algumas evidências já apontam para o desejo limitado dos turistas em compartilhar parte de seus dados privados em troca de experiências personalizadas, mesmo entre as gerações mais jovens (Femenia-Serra et al., 2018; Femenia-Serra et al., 2018a).

Os Destinos não precisam necessariamente investir em infraestrutura, em vez disso, dependem da omnipresença de dispositivos móveis e redes sociais. Uma análise abrangente mostra que as tecnologias móveis influenciam os padrões de viagem e o comportamento dos turistas antes, durante e depois de uma viagem, fornecendo acesso conveniente e instantâneo a informações, conexões sociais, suporte e uma plataforma de partilha interativa. A análise de UGC deve ser vista como um importante ativo na "inteligência" do destino, pois é útil tomar decisões "mais inteligentes" em várias áreas. A credibilidade das experiências compartilhadas e a utilidade da informação afetaram positivamente a adoção de destinos turísticos pelos viajantes. No geral, há três palavras que caracterizam os recursos das tecnologias emergentes e futuras: conectividade, dados e inteligência.

Na literatura, obtida através da metodologia usada neste artigo e atrás descrita, foi possível identificar uma revisão sistemática, (Law et al., 2018) que estudou o uso de tecnologia móvel em hotelaria e turismo.

## 4. CONCLUSÃO

A literatura analisada é clara e incisiva a indicar as dificuldades envolvidas na criação de critério de aplicação do modelo de smart tourism, uma vez que existe uma grande variedade de contextos, resultantes de, entre outras coisas, objetivos, setor, recursos, locais, lógicas e funções políticas, distintos e heterogéneos.

São apontados também os temas em que existe maior cobertura de estudos empíricos e com maior frequência de estudos, os quais poderão ser objeto de novos estudos através de uma nova abordagem de metodologia de análise, ou ainda da formulação de hipóteses de investigação, em estudos de comparabilidade de zonas geográficas com objetivos comuns de pesquisa, quer seja na área do smart tourism ou mais especificamente na criação de ecossistema de S. T.. Sendo na realidade uma temática de espectro global com fácil grau de imitabilidade, será através de uma constante monotorização dos fluxos de informação e do reforço das capacidades dinâmicas dos recursos orientados para a inovação, que se desenhará o sucesso e a inteligência do turismo.

Esta revisão examinou um extenso corpo de pesquisa que tenta explicar conceptualização da estratégia do turismo inteligente e em especial as tecnologias, a informação, a gestão estratégica e os fatores que moldam as capacidades e recursos e capacidades dinâmicas associadas à inovação, onde se revelam grandes lacunas que podem ser vistas como futuras oportunidades de investigação.

A gestão e proteção de dados é, portanto, um grande ponto de debate, mais ainda no novo contexto jurídico-legal da proteção de dados pessoais, especialmente na área de influência da União Europeia (Femenia-Serra et al., 2018ª; Gretzel et al., 2015). Assim, consideramos que o artigo agora apresentado contribui para o alargamento da literatura e estudos de revisão sistemática de literatura sobre smart tourism, na completa amplitude do termo.

Utilizando meios de processamento e análise de big data, os pesquisadores podem encontrar conexões mais valiosas e melhores práticas em empresas de turismo e servir os turistas melhor.

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho é financiado por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito da UID/GES/04630/2019.

## REFERÊNCIAS

Almobaideen, W., Krayshan, R., Allan, M., & Saadeh, M. (2017). Internet of Things: Geographical Routing based on healthcare centers vicinity for mobile smart tourism destination. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 342-350.

Bae, S. J., Lee, H., Suh, E. K., & Suh, K. S. (2017). Shared experience in pretrip and experience sharing in posttrip: A survey of Airbnb users. *Information & Management*, 54(6), 714-727.

Baek, U., & Lee, S. K. (2018). Searching for comparative value in small and medium-sized alternative accommodation: a synthesis approach. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5(2), 139-149.

Boell, S. K., & Cecez-Kecmanovic, D. (2015). On being 'systematic'in literature reviews in IS. *Journal of Information Technology*, 30(2), 161–173. doi:10.1057/jit.2014.26

Bogicevic, V., Bujisic, M., Bilgihan, A., Yang, W., & Cobanoglu, C. (2017). The impact of traveler-focused airport technology on traveler satisfaction. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 351-361.

Brandt, T., Bendler, J., & Neumann, D. (2017). Social media analytics and value creation in urban smart tourism ecosystems. *Information & Management*, 54(6), 703-713.

Buhalis, D. (2003). *eTourism: Information technology for strategic tourism management*. Pearson Education.

Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2013). *Smart tourism destinations. Information and communication technologies in tourism*. Springer International Publishing

Chui, M., Löffler, M., & Roberts, R. (2010). The internet of things. *McKinsey Quarterly*, 2, 1–9.

Chung, N., & Han, H. (2017). The relationship among tourists' persuasion, attachment and behavioral changes in social media. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 370-380.

Chung, N., Lee, H., Lee, S. J., & Koo, C. (2015). The influence of tourism website on tourists' behavior to determine destination selection: A case study of creative economy in Korea. *Technological Forecasting and Social Change*, 96, 130-143.

Del Chiappa, G., & Baggio, R. (2015). Knowledge transfer in smart tourism destinations: Analyzing the effects of a network structure. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(3), 145-150.

Del Vecchio, P., & Passiante, G. (2017). Is tourism a driver for smart specialization? Evidence from Apulia, an Italian region with a tourism vocation. *Journal of destination marketing & management*, 6(3), 163-165.

Femenia-Serra, F., Neuhofer, B., & Ivars-Baidal, J. A. (2019). Towards a conceptualisation of smart tourists and their role within the smart destination scenario. *The Service Industries Journal*, 39(2), 109-133.

French, A. M., Luo, X. R., & Bose, R. (2017). Toward a holistic understanding of continued use of social networking tourism: A mixed-methods approach. *Information & Management*, 54(6), 802-813.

Gavrilović, Z., & Maksimović, M. (2018). Green innovations in the tourism sector. *Strategic Management*, 23(1), 36-42.

Gomes, E., Barnes, B. R., & Mahmood, T. (2016). A 22 year review of strategic alliance research in the leading management journals. International Business Review, 25(1), 15–27. doi:10.1016/j.ibusrev.2014.03.005.

Gretzel, U. (2018). From Smart Destinations to Smart Tourism Regions."*Investigaciones Regionales-Journal of Regional Research*, (42, SI), 171–84.

Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179-188.

Han, H., Shin, S., Chung, N., & Koo, C. (2019). Which appeals (ethos, pathos, logos) are the most important for Airbnb users to booking?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1205–23.

Hao, J. X., Yu, Y., Law, R., & Fong, D. K. C. (2015). A genetic algorithm-based learning approach to understand customer satisfaction with OTA websites. *Tourism Management*, 48, 231-241.

Ho, K. K., & See-To, E. W. (2018). The impact of the uses and gratifications of tourist attraction fan page. *Internet Research* 28(3), 587–603.

Huang, C. D., Goo, J., Nam, K., & Yoo, C. W. (2017). Smart tourism technologies in travel planning: The role of exploration and exploitation. *Information & Management*, 54(6), 757-770.

Huang, C. D., Goo, J., Nam, K., & Yoo, C. W. (2017). Smart tourism technologies in travel planning: The role of exploration and exploitation. *Information & Management*, 54(6), 757-770.

Huang, C., & Li,Y. (2011). In the 12th five-year plan,the system research of smarter tourism under the back ground of smarter cities. In *Proceedings of anual conference of tourism tribune*, pp.55–68.

Hwang, J., Park, H. Y., & Hunter, W. C. (2015). Constructivism in smart tourism research: Seoul destination image. *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 25(1), 163–178.

Johann, D., & Mayer, S. J. (2019). The perception of scientific authorship across domains. *Minerva*, 57(2), 175-196. doi:10.1007/s11024-018-9363-3

Kim, K., Park, O. J., Yun, S., & Yun, H. (2017). What makes tourists feel negatively about tourism destinations? Application of hybrid text mining methodology to smart destination management. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 362-369..

Koo, C., Joun, Y., Han, H., & Chung, N. (2016). A structural model for destination travel intention as a media exposure. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(7), 1338–60.

Kuang, X. Q., & Ai, S. Q. (2016). Research on the Development of Smart Tourism in Jiangxi Province under the Background of the "Internet +". *Economic and Social Changes-Facts Trends Forecast*, 46(4), 199-205.
Law, R., Chan, I. C. C., & Wang, L. (2018). A comprehensive review of mobile technology use in hospitality and tourism. Journal of Hospitality Marketing & Management, 27(6), 626-648.
Li, Y., Hu, C., Huang, C., & Duan, L. (2017). The concept of smart tourism in the context of tourism information services. *Tourism Management*, 58, 293-300..
Liberato, P., Alen, E., & Liberato, D. (2018). Smart Tourism Destination Triggers Consumer Experience: The Case of Porto. *European Journal of Management and Business Economics*, 27(1, SI), 6–25.
Lin, R. (2013). Review of China smart tourism research studies. *Tourism Overview* (The Second Half), 3, 11 e 13.
Liu, B. (2011). *Web data mining: Exploring hyperlinks, contents, and usage data*. Berlin, DE: Springer.
Lopez de Avila, A. (2015). Smartdestinations: XXIcenturytourism. In Presented at the ENTER 2015 conference on information and communication technologies in tourism, Lugano, Switzerland.
Marchiori, E., & Cantoni, L. (2015). The role of prior experience in the perception of a tourism destination in user-generated content. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(3), 194-201.
Marchiori, E., & Cantoni., L. (2015). The Role of Prior Experience in the Perception of a Tourism Destination in User-Generated Content. *Journal of Destination Marketing & Management,* 4(3, SI), 194–201.
Marine-Roig, E., & Clave., S. A. (2015). Tourism Analytics with Massive User-Generated Content: A Case Study of Barcelona. *Journal of Destination Marketing & Management,* 4(3, SI), 162–72.
Moreno-Izquierdo, L., Ramon-Rodriguez, A., & Such-Devesa., M. J. (2018). The Challenge of Long-Term Tourism Competitiveness in the Age of Innovation: Spain as a Case Study. *Investigaciones Regionales-Journal of Regional Research,* (42, SI), 13–34.
Park, S., & Kim., D-Y. (2017). Assessing Language Discrepancies between Travelers and Online Travel Recommendation Systems: Application of the Jaccard Distance Score to Web Data Mining. *Technological Forecasting and Social Change,* 123, 381–88.
Perles, R., Francisco, J., & Baidal, J. I. (2018). Smart Sustainability: A New Perspective in the Sustainable Tourism Debate. *Investigaciones Regionales-Journal of Regional Research,* (42, SI), 151–70.
Romao, J., & Neuts., B. (2017). Territorial Capital, Smart Tourism Specialization and Sustainable Regional Development: Experiences from Europe. *Habitat International,* 68(SI), 64–74.
Sigala, M. (2018). New Technologies in Tourism: From Multi-Disciplinary to Anti-Disciplinary Advances and Trajectories. *Tourism Management Perspectives,* 25, 151–55.
Stankov, U., & Filimonau, V. (2019). Reviving calm technology in the e-tourism context. *The Service Industries Journal*, 39(5-6), 343-360.
Straker, K., & Wrigley, C. (2018). Engaging Passengers across Digital Channels: An International Study of 100 Airports. *Journal of Hospitality And Tourism Management*, 34, 82–92.
Sung, T. K. (2015). The Creative Economy in Global Competition. *Technological Forecasting and Social Change,* 96, 89–91.
Victor, B. G., Hodge, D. R., Perron, B. E., Vaughn, M. G., & Salas-Wright, C. P. (2017). The rise of co-authorship in social work scholarship: A longitudinal study of collaboration and article quality, 1989–2013. *British Journal of Social Work*, 47(8), 2201-2216. bcw059. 10.1093/bjsw/bcw059.
Wang, D., Li, X. R., & Li, Y. (2013). China's “smart tourism destination” initiative: A taste of the service-dominant logic. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(2), 59-61.
Wang, X., Li, X. R., Zhen, F., & Zhang, J. (2016). How smart is your tourist attraction?: Measuring tourist preferences of smart tourism attractions via a FCEM-AHP and IPA approach. *Tourism Management*, 54, 309-320.
Werthner, H., & Ricci, F. (2004). E-Commerce and Tourism. *Communications of the ACM*, 47(12), 101–105.
Yoo, C. W., Goo, J., Huang, C. D., Nam, K., & Woo, M. (2017). Improving Travel Decision Support Satisfaction with Smart Tourism Technologies: A Framework of Tourist Elaboration Likelihood and Self-Efficacy. *Technological Forecasting and Social Change* 123: 330–41.
Zhang, L. (2012). Smart tourism: The coming era for personalized booking and smart public service. *Tourism Tribune*, 27(2), 3 e 5.
Zhang, L., Li, N., & Liu, M. (2012). On the basic concept of smarter tourism and its Theoretical system. *Tourism Tribune*, 27(5), 66–73.

**ANEXOS**

Apêndice 1: Total de citações por artigo

| Artigos | Citações | % de 558 |
|---|---|---|
| Almobaideen, W; Krayshan, R; Allan, M; Saadeh, M | 4 | 0,72% |
| Bae, SJ; Lee, H; Suh, EK; Suh, KS | 7 | 1,25% |
| Baek, U; Lee, SK | 0 | 0,00% |
| Bogicevic, V; Bujisic, M; Bilgihan, A; Yang, W; Cobanoglu, C | 5 | 0,90% |
| Brandt, T; Bendler, J; Neumann, D | 10 | 1,79% |
| Chung, N; Han, H | 3 | 0,54% |
| Chung, N; Lee, H; Lee, SJ; Koo, C | 34 | 6,09% |
| Del Chiappa, G; Baggio, R | 45 | 8,06% |
| Del Vecchio, P; Passiante, G | 6 | 1,08% |
| Femenia-Serra, F; Neuhofer, B | 0 | 0,00% |
| Femenia-Serra, F; Neuhofer, B; Ivars-Baidal, JA | 2 | 0,36% |
| French, AM; Luo, X; Bose, R | 6 | 1,08% |
| Gavrilovic, Z; Maksimovic, M | 1 | 0,18% |
| Gretzel, U | 0 | 0,00% |
| Gretzel, U; Sigala, M; Xiang, Z; Koo, C | 143 | 25,63% |
| Hao, JX; Yu, Y; Law, R; Fong, DKC | 28 | 5,02% |
| Ho, KKW; See-To, EWK | 2 | 0,36% |
| Huang, CD; Goo, J; Nam, K; Yoo, CW | 18 | 3,23% |
| Kim, K; Park, OJ; Yun, S; Yun, H | 5 | 0,90% |
| Koo, C; Joun, Y; Han, H; Chung, N | 4 | 0,72% |
| Kuang, XQ; Ai, SQ | 0 | 0,00% |
| Law, R; Chan, ICC; Wang, L | 4 | 0,72% |
| Li, YP; Hu, C; Huang, C; Duan, LQ | 26 | 4,66% |
| Liberato, P; Alen, E; Liberato, D | 1 | 0,18% |
| Marchiori, E; Cantoni, L | 17 | 3,05% |
| Marine-Roig, E; Clave, SA | 58 | 10,39% |
| Moreno-Izquierdo, L; Ramon-Rodriguez, A; Such-Devesa, MJ | 0 | 0,00% |
| Park, S; Kim, DY | 1 | 0,18% |
| Ribes, JFP; Baidal, JI | 0 | 0,00% |
| Romao, J; Neuts, B | 9 | 1,61% |
| Sigala, M | 7 | 1,25% |
| Stankov, U; Filimonau, V | 0 | 0,00% |
| Straker, K; Wrigley, C | 0 | 0,00% |
| Sung, TK | 4 | 0,72% |
| Wang, D; Li, X; Li, YP | 64 | 11,47% |
| Wang, X; Li, X; Zhen, F; Zhang, JH | 36 | 6,45% |
| Yoo, CW; Goo, J; Huang, CD; Nam, K; Woo, M | 8 | 1,43% |

# A PERCEÇÃO DO TURISTA INTERNACIONAL FACE À IMAGEM DO DESTINO: UM ESTUDO EMPÍRICO APLICADO À CIDADE DE LUANDA

Arnaldo Coelho, acoelho@fe.uc.pt, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
Cristela Maia Bairrada, cristela.bairrada@fe.uc.pt, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
Telma Vanádia Manuel Van-Dúnem, telmavanadia89@hotmail.com, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

**RESUMO:** Esta investigação tem como objetivo estudar a perceção dos turistas "estrangeiros" face à imagem do destino Luanda, avaliando o impacto dos antecedentes e das consequências da satisfação com o destino. Para a análise dos dados estatísticos foi utilizado o Modelo das Equações Estruturais. Os resultados foram baseados numa amostra de 200 turistas. Esta pesquisa mostrou que a imagem do país e as emoções positivas e negativas impactam na satisfação. A satisfação com o destino tem influência positiva no afeto ao lugar, na intenção do turista revisitar e recomendar um destino, assim como torná-lo o seu destino preferido. O estudo traz pela primeira vez uma análise da perceção que os turistas internacionais têm sobre Luanda. Inova também ao testar a relação entre a imagem do país de origem (destino) com a satisfação com o destino.

**PALAVRAS-CHAVE:** Perceção do turista, Imagem do país, Satisfação com o destino, Luanda.

**ABSTRACT:** This investigation aims to study the perception of "foreign" tourists in the image of destination Luanda, to evaluate the impact of antecedents and the consequences of satisfaction with the destination. To analyze the relationships described was used the Structural Equations Model (MEE). The results of this study are based on a sample of 200 tourists. This research showed that the image of the country and positive and negative emotions impacts in satisfaction. Satisfaction with the destination has a positive influence in the affective attachment, in the intention of the tourist to revisit and recommend a destination, as well as making it their favorite destination. This study brings for the first time an analysis of the perception that international tourists have about Luanda. And it also innovates by presenting a relation between the image of the country of origin (destination) and satisfaction with destination.

**KEYWORDS:** Tourist perception, Image of the country, Satisfaction with the destination, Luanda.

## 1. INTRODUÇÃO

O turismo é considerado como o maior dos movimentos migratórios da história da humanidade, caracterizando-se pela sua taxa de crescimento. Uma das suas caraterísticas mais marcantes está relacionada com o fato de se tratar de um serviço cujo processo é essencialmente comercial e, como tal, simbólico e intangível, e cujo resíduo é uma experiência vivencial (Pérez-Nebra *et al.*, 2010).

Desta forma, é muito importante determinar a imagem do destino ao tomar decisões estratégias na área do marketing porque é assumido que resultará numa imagem positiva de um destino, lealdade aos destinos turísticos e satisfação sentida pelos turistas (Çoban, 2013). A satisfação com o destino é positivamente influenciada pela imagem do destino, e os turistas dependem do conhecimento de um local para avaliar se a marca de destino será capaz de satisfazer as suas necessidades de viagem (Chen & Phou, 2013).

Ao investigar empiricamente as questões, o presente estudo contribui para um melhor conhecimento da satisfação com o destino, que tem sido cada vez mais assunto de investigação por parte dos países que apostam fortemente no turismo.

Este estudo apresenta-se como inovador, uma vez que propõem uma nova relação entre a variável país de origem e satisfação com o destino. Desta forma, este trabalho visa contribuir empiricamente com a aplicação

do conhecimento do modelo de satisfação com o destino turístico, servindo de referencial para pesquisadores, investigadores, turistas, para os gestores que atuam no mercado turístico, políticos que apoiam o setor turístico, que trabalham para a consolidação do turismo nacional e para os estudantes universitários que buscam o conhecimento sobre marketing turístico. Pretende ainda ser um contributo para quem busca um maior conhecimento sobre a perceção que os turistas têm da "Cidade de Luanda". Assim sendo, o objetivo geral desta dissertação centrou-se na análise e compreensão da perceção dos turistas face à imagem do destino num país de risco, com ênfase nos antecedentes e consequentes da satisfação com o destino.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

### 2.1 SATISFAÇÃO COM O DESTINO TURÍSTICO

O turismo representa uma das indústrias mais importantes em todo o mundo e desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e competitividade de muitas regiões. No entanto, o turismo não gera apenas benefícios económicos, uma vez que traz ganhos socioculturais relevantes (Teixeira & Ferreira, 2019). De acordo com Loi, So, Lo e Fong (2017) desde 1995 o setor turístico cresceu a uma taxa média de 4,1% e deverá ser responsável por 1,56 mil milhões de chegadas internacionais por ano nos próximos 25 anos. Assim, verifica-se que o turismo continuará a ser a principal força do crescimento económico global.

Oliver (1997) propôs que a satisfação é definida como realização prazerosa. Ou seja, o consumidor sente que o consumo cumpre alguma necessidade, desejo, meta e que essa satisfação é prazerosa. Essa visão de satisfação reflete, por um lado, a sua natureza cognitiva (exercício de comparar expetativas e desempenho) e, por outro, a sua natureza afetiva (sensação associada de prazer). Assim, a satisfação é a sensação do turista de que o consumo fornece resultados contra expetativas e um padrão de prazer versus desprazer (Oliver, 1997). Para Sukiman *et al.,* (2013) um produto turístico é qualquer oferta que possa satisfazer a necessidade de viajar e fugir à rotina. Pode consistir de um ou uma combinação de componentes, incluindo bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. Assim sendo, na gestão de destinos turísticos, maximizar a satisfação das viagens é crucial para um negócio de sucesso.

Logo, a satisfação do turista é uma das variáveis primárias para sustentar negócios competitivos na indústria do turismo, pois afeta a escolha do destino, o consumo de produtos e serviços (Rajesh, 2013). A satisfação do turista também é considerada como o resultado da comparação entre "a experiência de um turista no destino visitado e as expetativas sobre o destino" (Sukiman *et al.,* 2013, p.80).

Conforme Phillips, Wolfe, Nancy e Leistritz, (2013) no turismo, a satisfação é o sentimento geral que um turista sentiu ao visitar um destino, que satisfez as suas expetativas e necessidades de viagem. Os autores também afirmaram que a satisfação geral é influenciada pela satisfação dos atributos individuais, isto é, a satisfação geral é a avaliação do consumo subjetivo do indivíduo, baseada em todos os elementos associados às experiências. O turismo inclui vários atributos individuais de todos os produtos e serviços, como transporte, hospedagem, serviços de alimentação e outros.

Por outro lado, Veasna, Wu e Huang (2013) mencionam que a satisfação do destino refere-se ao estado emocional refletido na avaliação de um destino após a exposição do turista. Ao fazer uma avaliação geral do quanto um destino específico é capaz de atender às expetativas dos turistas, Chi, Pan e Chiappa (2018) consideram que a satisfação com destino é um dos fatores mais críticos que determinam o sucesso de um destino uma vez que a satisfação leva à lealdade dos turistas. Na satisfação com um destino, como asseguram Lobato, Radilla, Tena, Miguel e García (2006), os turistas valorizam o grau de satisfação das suas necessidades e desejos, incluindo toda a gama de serviços e atividades oferecidas pelo destino. A satisfação depende da experiência de usar os serviços, e tem sido tratada como um construto unidimensional, que varia ao longo de um período de insatisfação a satisfação.

### 2.2 ANTECEDENTES DA SATISFAÇÃO COM O DESTINO TURÍSTICO

#### 2.2.1 Imagem do país de origem

País de origem (COO) define o país com o qual o produto ou marca de um fabricante está associado (Wang & Yang, 2008). Assim sendo, a imagem do país de origem pode ser entendida como a soma das impressões e

crenças que as pessoas têm em relação a lugares (Kotler & Gertner, 2002). De acordo com Zhukov, Bhuiyan e Ullah (2015) COO é uma caraterística intangível de um produto que, de acordo com a qualidade e os atributos de um determinado produto, influencia a perceção do seu consumidor.

Mesmo quando um país não gere conscientemente a sua marca-país, os consumidores possuem nas suas mentes uma imagem do país que pode ser trazida à tona pela simples menção do seu nome (Yamanaka & Giraldi, 2013). A imagem do país de um determinado produto pode afetar o modo como os consumidores percebem os produtos originados naquele país específico. Uma imagem negativa do país provavelmente limitará bastante o sucesso dos seus produtos e serviços no mercado global (Manrai, Lascu, & Manrai, 2002).

Por outro lado, a decisão de um turista para visitar um país é baseada numa construção mental de lugares e no conjunto de atributos formados a partir de crenças, ideias e impressões (Mariutti, Giraldi, & Crescitelli, 2013). Com base em como as pessoas e o país são percebidos, verifica-se que há um impacto nas avaliações formadas sobre o destino e uma influência na indústria do turismo (Mariutti, Giraldi, & Crescitelli, 2013).

Assim prevemos que:

*H1: A Imagem do país de origem tem um impacto direto e positivo na Satisfação com o destino turístico.*

### 2.2.2 Identidade do local

Um lugar é um cenário que recebe significados baseados em experiências humanas, relacionamentos, emoções e pensamentos. O local consiste no ambiente físico, atividades realizadas naquele ambiente e processos sociais ou psicológicos (Wang & Chen, 2015). Já a identidade é vista como um conjunto de significados ligados ao eu e que serve como um padrão ou referência que orienta o comportamento em várias situações (Wang & Chen, 2015). Assim, uma identidade do local é determinada não apenas pelos componentes físicos, mas também pelo significado e associação desenvolvidos entre pessoas e o local (Wang & Chen, 2015).

A identidade do local foi definida como uma dimensão mais emocional, ou até simbólica, do apego ao lugar, que é formado e fortalecido ao longo do tempo (Wang & Chen, 2015). Por outro lado, os autores argumentam que o tempo e a experiência num local são importantes para aprofundar os significados e laços emocionais, centrais para a relação pessoa-local.

Segundo Kneafsey (1998) a identidade do local de destino é criada para satisfazer as necessidades dos turistas, uma vez que, quando os turistas visitam um local, desenvolvem laços emocionais com o lugar, e isso é importante para entender o seu comportamento (Gu & Ryan, 2008). As identidades são construídas culturalmente, isto é, organizadas em torno de um conjunto específico de valores cujo significado e uso compartilhado são marcados por códigos específicos de autoidentificação: a comunidade de fiéis, os ícones do nacionalismo, a geografia do local (Lima, Marinho, & Brand, 2007).

Com base no estudo sobre apego ao destino: efeitos sobre a satisfação do cliente e lealdade cognitiva, afetiva e conativa, Yuksel, Yuksel e Bilim (2010) revelam que e a identidade do local influencia fortemente na satisfação do turista com o destino, ou seja, as caraterísticas que identificam um local podem proporcionar boas experiências a quem o vista e consequentemente causa satisfação.

Assim prevemos que:

*H2: A Identidade do Local tem um impacto direto e positivo na Satisfação com o destino turístico.*

### 2.2.3 Distinção ideal

No modelo de distinção ideal, os seres humanos são caraterizados por duas necessidades opostas que governam a relação entre o autoconceito e a participação em grupos sociais. A primeira é a necessidade de assimilação e inclusão, um desejo de pertença que motiva a imersão nos grupos sociais. A segunda é a necessidade de diferenciação que opera em oposição à necessidade de imersão. À medida que os membros do grupo se tornam mais inclusivos, a necessidade de inclusão é satisfeita, mas a necessidade de diferenciação é ativada. Inversamente, à medida que a inclusão diminui, a necessidade de diferenciação é reduzida, mas a necessidade de inclusão é ativada (Leonardelli, Pickett, & Brewer, 2017).

Conforme outros autores, a distinção ideal pode ser definida como o nível de liberdade para permanecer diferente, enquanto ainda faz parte da identidade do grupo (Zenker *et al.,* 2017), reforçando que as pessoas são seletivas em encontrar semelhanças (por exemplo, idade, sexo ou status social) enquanto ainda reconhecem outras diferenças para satisfazer a sua necessidade de permanecer reconhecíveis como indivíduos.

No setor turístico, esta variável representa o fato de um destino poder ser percecionado como sendo único, ou seja, um destino que apresenta caraterísticas distintas das restantes ofertas concorrentes. Assim sendo, Truong, Lenglet e Mothe (2018) ressaltam que os turistas reconhecem quando a especificidade do destino foi integrada nos produtos turísticos e isso afeta a satisfação com o local que visitaram. Os autores apontam que os turistas se sentem satisfeitos quando o destino lhes proporciona momentos exclusivos, que diferem de outros destinos.

Assim partimos do pressuposto que:

*H3: A Distinção ideal tem um impacto direto e positivo na Satisfação com o destino turístico.*

### 2.2.4 Autenticidade

Cunha (2011) sustenta que a primeira motivação para viajar está ligada à busca da autenticidade e que o conhecimento turístico é motivado pelo desejo de uma experiência autêntica (Piscitelli, 2007). De acordo com Cunha (2011) a natureza complexa da autenticidade no turismo pode ser classificada, em autenticidade objetiva, autenticidade construtiva e autenticidade existencial, sendo as duas primeiras estão relacionadas com os objetos e a última com as atividades.

A autenticidade objetivista refere-se à autenticidade dos objetos (Ex: museus e monumentos) e, neste caso, as experiências autênticas são sentidas pelo reconhecimento que os objetos visitados são autênticos (Ram, Björk, & Weidenfeld, 2016; Cunha, 2011).

Neste sentido o que o turista procura é uma autenticidade simbólica. Os construtivistas veem a autenticidade como um conceito dinâmico, no sentido em que pode vir a ser atribuída a um lugar visitado que inicialmente era percebido como inautêntico, e sugerem que as experiências turísticas podem ser autênticas mesmo quando os turistas estão perfeitamente cientes de que a realidade é encenada (autenticidade simbólica) (Cunha, 2011, p. 16).

A autenticidade como um "estado de ser" inclui uma discussão filosófica do eu no contexto (mundo externo) e um reflexo de quão importante é a pessoa equilibrar duas partes do seu ser: racional e emocional. Esta perspetiva define autenticidade existencial como uma experiência alternativa no turismo. Com foco em quão aberto o turista é para as suas experiências nos espaços liminares que o turismo oferece (Ram *et al.,* 2016).

Nas experiências turísticas, as pessoas sentem que elas próprias são muito mais autênticas e livres do que no dia-a-dia das suas vidas, não porque descobrem objetos, mas porque estão ocupadas em atividades livres dos constrangimentos diários (Cunha, 2011). A autenticidade é reconhecida como um valor universal e uma das forças que motiva os turistas a viajar sendo a busca da autenticidade considerada como uma das chaves das tendências do turismo (Cunha, 2011). A sensação de autenticidade enquanto viajante pode estar ligada à emoção produzida pelo fato de ser o único estrangeiro no meio dos nativos, numa praia, num transporte público. Porém, o ponto mais intenso dessas sensações é alcançado através das experiências (Piscitelli, 2007).

Segundo Domínguez-Quintero, González-Rodríguez e Paddison (2018) a autenticidade é uma avaliação global da genuinidade de um destino turístico e tem grande impacto na satisfação com o destino, sendo que os turistas com autenticidade percebida positivamente estão mais satisfeitos com o destino.

Assim prevemos que:

*H4: A autenticidade tem um impacto direto e positivo na Satisfação com o destino turístico.*

### 2.2.5 Envolvimento duradouro de viagens

O envolvimento duradouro de viagens é definido como o contínuo estado de motivação, excitação ou interesse inconstante por viagens (Ferns & Walls, 2012). O envolvimento duradouro é um traço estável que

representa o grau de interesse ou estímulo de um indivíduo para o objeto focal no dia-a-dia e é um interesse contínuo a longo prazo (Phillips *et al.*, 2013).

No contexto turístico, os produtos são, por natureza, altamente envolventes e o envolvimento é considerado em todas as etapas do processo de compra turística, onde o envolvimento duradouro influencia as intenções de viagens em diferentes contextos (Carlson, Rosenberger, & Rahman, 2015). A maioria dos estudos de turismo tem-se concentrado em examinar o envolvimento dos turistas no contexto de atividades, seja com a experiência geral de viagem, seja com atividades turísticas específicas, como esquiar e visitar (Ferns & Walls, 2012).

A visão geral do envolvimento no turismo tem-se concentrado em examinar sentimentos pessoais temporários de envolvimento exacerbado que acompanham uma situação particular, como os destinos. No entanto, o envolvimento dos turistas com viagens em si, um compromisso duradouro e seu impacto sobre os comportamentos de viagem recebeu pouca atenção (Ferns & Walls, 2012). O envolvimento é considerado como o nível de importância pessoal percebida por um estímulo. Segundo Hwang, Lee e Chen (2005) o envolvimento permite a satisfação

Assim prevemos que:

*H5: O envolvimento duradouro tem um impacto direto e positivo na Satisfação com o destino turístico.*

**2.2.6 Emoção turística**

Ao consumir serviços de turismo e lazer, os turistas não esperam apenas serviços profissionais, mas também desejam experiências emocionais satisfatórias, por isso, entender as emoções dos turistas é crucial para as empresas de serviços (Brunner-Sperdin, Peters, & Strobl, 2012). Conforme Yang, Gu e Cen (2011) a emoção é definida como um estado psicológico que surge de avaliações cognitivas de eventos ou pensamentos. Os autores reforçam que a emoção tem um tom fenomenológico, que é acompanhado por processos fisiológicos e é frequentemente expresso fisicamente (por exemplo, em gestos, postura, caraterísticas faciais)**.**

Deng *et al.,* (2013) salientam ainda que todas as emoções de consumo indicam que tanto as emoções positivas como as negativas têm influência positiva ou negativa significativa na satisfação do consumidor. De acordo com Del Bosque e San Martín (2008) as emoções podem ainda ser importantes no turismo, porque a componente experimental e a ambiguidade da experiência são extraordinárias.

No turismo, as emoções são omnipresentes e desempenham um papel central na definição de experiências memoráveis. As reações emocionais do turista são precursoras fundamentais dos comportamentos pósconsumo
(Hosany, Prayag, Deesilatham, Cauševic, & Odeh, 2015). Importa finalmente salientar que Hosany *et al.,* (2015) mencionam que foi construída a Escala de Destination Emotion (DES) com objetivo de medir a diversidade e intensidade das experiências emocionais dos turistas e consiste em três dimensões: Alegria, Amor e a Surpresa Positiva.

Assim se conclui as emoções turísticas como um dos principais componentes da satisfação do cliente. A satisfação do cliente, portanto, resulta de reações emocionais a um contexto de serviço. As configurações de serviço percebido positivo induz emoções positivas e vice-versa, desempenho negativo evocam emoções negativas. Essas emoções positivas ou negativas associadas a uma configuração de serviço têm impacto significativo na satisfação do cliente (Brunner-Sperdin, Peters, & Strobl, 2012).

Assim supomos que:

*H6: A emoção positiva tem um impacto direto e positivo na Satisfação com o destino turístico.*

*H7: A emoção negativa tem um impacto direto e negativo na Satisfação com o destino turístico.*

## 2.3 CONSEQUÊNCIAS DA SATISFAÇÃO COM O DESTINO TURÍSTICO

### 2.3.1 Afeto ao lugar

Os teóricos sociais acreditam que os lugares são fontes de identificação e afiliação que fornecem significado e propósito à vida. Lugares têm significados através de atitudes, valores e crenças ligados que lhes são associados. A ligação ao lugar continua a ser definida como o vínculo emocional entre um indivíduo e um ambiente espacial particular (Prayag & Ryan, 2012). Scannell e Gifford (2010) ressaltam a ligação ao lugar como um conceito multifacetado que carateriza a ligação entre os indivíduos e os lugares. Outros autores definem a ligação ao lugar como um vínculo afetivo positivo entre um indivíduo e um lugar específico, cuja principal caraterística é a tendência de o indivíduo manter a proximidade com esse mesmo lugar (Hidalgo & Hernández, 2001).

Quando os turistas visitam um lugar desenvolvem laços emocionais com ele, e isso é importante para entender o seu comportamento (Gu & Ryan, 2008). Uma experiência num destino turístico, num lugar ou unidade de alojamento leva a memórias uma vez que o turismo se preocupa em "ajudar as pessoas a construir histórias e coletar memórias" (Loureiro, 2014, p. 3). Desta forma, a ligação ao lugar é considerada como um indicador de como os turistas consideram o lugar nas suas experiências de turismo (Gross & Brown, 2006).

O afeto ao lugar é assim definido como sendo um elo emocional com um ambiente em particular (Yuksel *et al.,* 2010). Essas experiências afetivas potencialmente modificam o comportamento dos consumidores ao criar ou fortalecer o apego ao lugar pelo que as experiências afetivas dos consumidores enquanto visitam um lugar influenciam diretamente o seu comportamento (Orth *et al.,* 2012). O efeito evocado ao visitar um destino turístico cria uma ligação a esse lugar específico. Orth *et al.,* (2012) atribuem este fenómeno a um efeito de "memória emocional". Destacando o afeto como prazer e excitação que examinam o impacto dessas reações na satisfação. Assim, a satisfação reflete um estado afetivo resultante da avaliação do ambiente pelo consumidor, (Orth *et al.,* 2012).

Yuksel *et al.,* (2010) mencionam que a satisfação com o destino pode permitir que o indivíduo realize as suas atividades favoritas, o que, por sua vez, gera oportunidades para outros resultados positivos, alcance de objetivos pessoais e aquisição de memórias e a afeto ao lugar. Brocato (2006) ressalta que a satisfação consiste em duas dimensões, nomeadamente; (1) julgamento do desempenho do produto e serviço e (2) afetar o produto ou serviço. A satisfação, portanto, consiste em componentes cognitivos e afetivos e teoriza-se em relacionar-se com as dimensões cognitivas e afetiva do lugar. A satisfação está relacionada às atribuições cognitivas feitas sobre um ambiente. A satisfação influencia no afeto ao lugar (Brocato, 2006).

Assim prevemos que:

*H8: A Satisfação com o destino turístico tem um impacto direto e positivo no afeto ao lugar*

### 2.3.2 Intenção de revisitar

Do ponto de vista do processo de consumo, o comportamento dos turistas é dividido em três etapas, incluindo: pré-visita, durante a visita e pós-visita (Mat Som, Marzuki, Yousefi, & AbuKhalifeh, 2012). A intenção de revisitar consiste em resultados comportamentais positivos a partir de experiências turísticas satisfatórias. Os turistas satisfeitos são mais propensos a revisitar o destino (Huang & Hsu, 2009; Mat Som, Marzuki, Yousefi, & AbuKhalifeh, 2012). Os visitantes satisfeitos têm atitudes positivas em relação ao destino. A satisfação com a experiência de uma viagem passada num destino afeta positivamente a intenção de revisitar (Huang & Hsu, 2009).

Na indústria turística, há evidências empíricas de que a satisfação do turista é um forte indicador da intenção de revisitar e recomendar o destino para outras pessoas. (Machado & Gosling, 2010). De acordo com os mesmos autores foram identificadas razões pelas quais as pessoas retornam ao destino: 1) se o turista ficou satisfeito com o destino, ele pode retornar ao lugar com o objetivo de diminuir o risco de ir para outra localidade que ele não goste; 2) num destino já conhecido, o turista já está mais familiarizado com o tipo de pessoas que irá encontrar no local; 3) Mostrar o destino a outras pessoas; 4) Explorar e conhecer mais profundamente o destino e 5) Existir uma ligação emocional e afetiva com o destino

Da mesma forma, Huang e Hsu (2009) demonstraram que a intenção de revistar é determinada por conjuntos de estímulos inter-relacionados (fontes de informação), fatores psicológicos (motivação sociopsicológica de viagem) e imagens (imagens percetivas ou cognitivas e afetivas). Sendo que experiências passadas de viagem

também poderiam influenciar significativamente o comportamento dos turistas de revisitar um destino (Huang & Hsu, 2009).

Assim supomos que:

*H9: A Satisfação com o destino turístico tem um impacto direto e positivo na Intenção de Revisitar*

*H10: A Ligação emocional ao lugar tem um impacto direto e positivo na Intenção de Revisitar*

**2.3.3 Intenção de recomendar**

Recomendações são geralmente vistas como uma fonte importante de informação, potencialmente considerada pelos consumidores durante o processo de tomada de decisão (Klenosky & Gitelson, 1998). A recomendação que parte de outras pessoas é um dos tipos de informação mais procurados por pessoas interessadas em viajar. As recomendações boca-a-boca são especialmente críticas no marketing de turismo porque são consideradas as mais confiáveis e, portanto, são uma das fontes de informações mais procuradas por potenciais turistas (Prayag, 2009; Phillips *et al.,* 2013).

Assim, a intenção de recomendação pode ser observada como uma lealdade indiretamente mensurada. No contexto turístico, o grau de fidelização dos destinos é refletido na disposição dos turistas de recomendar o destino aos outros e a intenção de revisitar (Altunel & Erkut, 2015). A intenção de recomendar o destino está relacionada com a intenção de o indivíduo dizer coisas positivas sobre o destino (Agapito, Mendes, & Valle, 2010) e pode ser entendida como um *word-of-mouth* (boca a boca) positivo (Qu, Kim, & Im, 2011).

A intenção de recomendar é um resultado comportamental positivo que tem origem em experiências turísticas passadas bem-sucedidas. Os turistas satisfeitos são mais propensos a recomendar o destino a outros (Hosany *et al.,* 2017; Huang & Hsu, 2009). Quanto mais positiva a imagem de um destino detida por um turista, maior a probabilidade de ele ou ela o recomendar a outros potenciais turistas, como amigos e parentes (Phillips *et al.,* 2013). Kozak (2008) afirma que turistas satisfeitos com o destino são os mais propensos a recomendar o destino aos seus amigos e parentes.

Desta forma, prevemos que:

*H11: A atisfação com o destino turístico tem um impacto direto e positivo na Intenção de Recomendar*

*H12: A Intenção de Revisitar tem um impacto direto e positivo na Intenção de Recomendar*

**2.3.4 Preferência pelo destino**

A preferência do produto é influenciada pela perceção, familiaridade e /ou conhecimento do produto. Quanto mais favorável a perceção, maior a probabilidade de escolha entre alternativas similares (Goodrich, 1978). Kim, Guo e Agrusa (2005) afirmam que a preferência pelo destino é uma combinação da importância relativa dos benefícios para os turistas e a capacidade percebida do destino em satisfazer os benefícios dos turistas. Quanto mais um turista acredita que um destino turístico garantirá os seus benefícios de viagem, mais atraente será o destino e maior é a possibilidade de que ele seja selecionado como um potencial destino de viagem. Assim, é provável que as preferências que os turistas têm pelo destino sejam um fator influente na determinação de uma possível escolha do destino do turista (Kim *et al.,* 2005).

Desde modo, Lee, Kyle e Scott (2012) fundamentam que a satisfação com o destino tem grande impacto na seleção preferencial dos destinos dos turistas, assegurando que os visitantes têm uma preferência mais forte pelos destinos devido aos atributos especiais que atendem às suas necessidades.

Desta forma, supomos que:

*H13: A Satisfação com o destino turístico tem um impacto direto e positivo na Preferência pelo Destino*

*H14: A Intenção de Recomendar tem um impacto direto e positivo na referência pelo Destino*

## 2.4 CONTEXTO DO ESTUDO

A Província de Luanda é a capital de Angola e está localizada na zona ocidental norte do país (Governo Provincial de Luanda, 2011), e está constituída por 9 municípios. De referir que a cidade de Luanda é a terceira maior cidade lusófona, depois das cidades brasileiras de São Paulo e Rio de Janeiro e, em 2014 a província tinha 6.945.386 habitantes, Instituto Nacional de Estatística (INE, 2016). Anteriormente designada por São Paulo de Luanda, foi fundada em 25 de Janeiro de 1575 pelo capitão Paulo Dias de Novais e tem como língua oficial o português. Luanda agrega o centro de decisão do país, constitui o espaço económico mais importante de Angola, é o principal porto, assim como o maior parque industrial em termas nacionais (Governo Provincial de Luanda, 2019). Em Angola, o setor do turismo é relativamente novo, e vale 3,5 % do PIB (Ministério do Turismo [MINTUR], 2018). O principal motivo de viagem de turistas estrangeiros em Angola foi o turismo de
"serviço", com um peso total de 59% no biénio 2016 - 2017. Os negócios, com 28%, e as férias, com 13%, posicionaram-se em segundo e terceiro lugar respetivamente (MINTUR, 2017). De acordo com o Anuário de 2017 do INE, os europeus são os que mais fazem turismo em Angola e Portugal é o maior emissor de turistas para Angola.

## 3. MODELO CONCEPTUAL

O modelo proposto que inclui variáveis-chave desta pesquisa está representado na Figura 1.

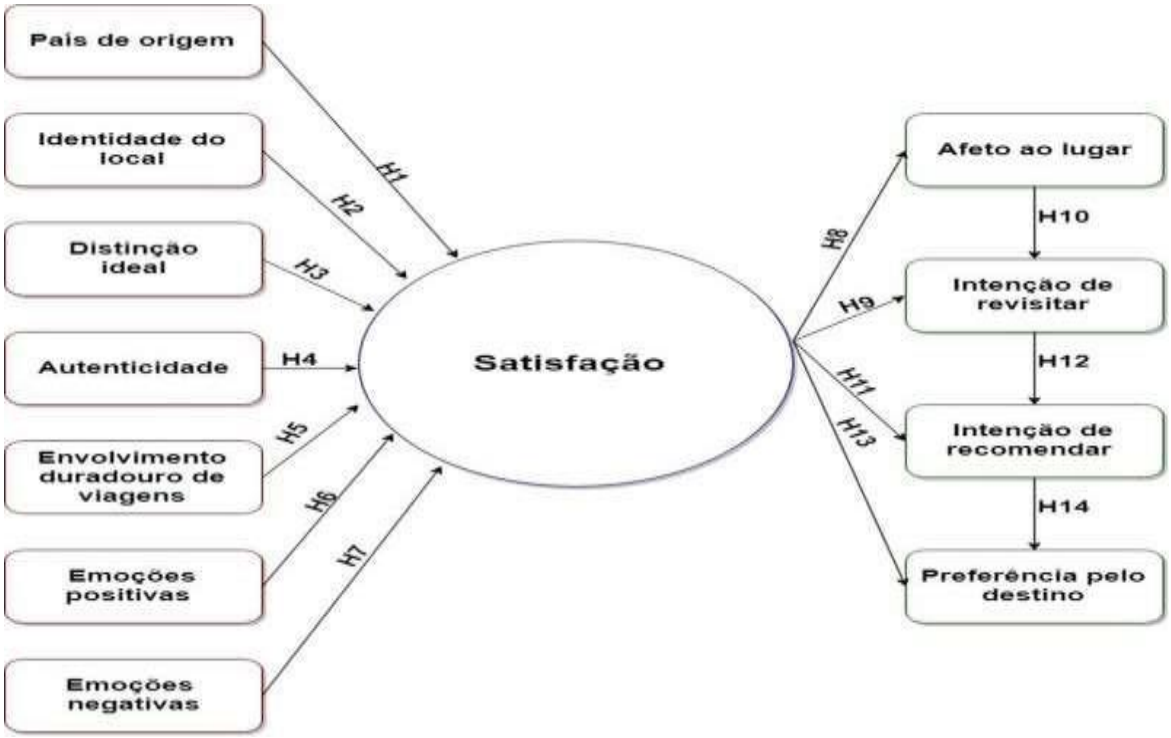



Figura 1: Modelo conceptual
Fonte: Elaboração própria

## 4. METODOLOGIA

### 4.1 COLETA DE DADOS

A população da amostra para este estudo foi composta por turistas de várias partes do mundo que visitaram a cidade de Luanda. Assim, um questionário foi criado em dois idiomas diferentes (português e inglês) e distribuído digitalmente e em papel. Um total de 200 turistas aceitaram participar nesta pesquisa. Em termos de nacionalidade, das 200 pessoas consideradas na amostra, verificou-se que a maioria dos turistas, 163 (81,5%) eram portugueses e 22 (11%) eram brasileiros, 3 (1,5%) dos turistas eram moçambicanos, dois turistas (1%) norte-americanos. África do Sul, Cabo-Verde, Etiópia, França, Holanda, Inglaterra, Rússia,

SãoTomé, UK, Vietnam representam 0,5%, com um de cada. Relativamente à idade (Tabela 6), verificamos que 85 turistas (42.5%) encontram-se na faixa etária dos 36 a 45 anos. Podemos ainda verificar que 51 (25,5%) dos inquiridos têm entre 46 e 55 anos de idade e 42 indivíduos (21%) têm uma idade compreendida entre 26 e 35 anos de idade.

Com idade compreendida entre 56 e 65 anos, contabilizaram-se 21 pessoas (10,5%) e entre 18 e 25 anos 1 individuo (0,5%). No que diz respeito ao género, a maioria dos turistas (58%) pertenciam ao género masculino, o que equivale 116 indivíduos, enquanto 84 (42%) eram do género feminino. Em relação ao nível académico, observou-se que mais de metade dos inquiridos, 109 (54,5%) têm o ensino secundário.
Pessoas (25,5%) possuíam mestrado/ doutoramento e 35 indivíduos (17,5%) possuíam Licenciatura. Verificou-se também, que 5 indivíduos (2,5%) possuíam entre o 2º e 3º Ciclo.

Quanto ao número de vezes que os indivíduos visitaram Luanda, 168 pessoas (84%) já estiveram na cidade mais de três vezes. Enquanto 20 pessoas (10%) visitaram apenas uma vez e 12 indivíduos (6%) visitaram duas vezes. No que diz respeito à forma como ficaram a conhecer Luanda, 171 turistas (85,5%) tomaram conhecimento sobre a cidade de Luanda através de outros meios, enquanto 15 indivíduos (7,5%) ficaram a conhecer através de notícias, 12 (6%) pessoas referiram que foi através da internet e apenas 2 indivíduos (1%) indicaram que foi através de divulgação turística. E, em termo de hospedagem, 79 indivíduos (39,5%) ficaram hospedados em residências e 55 (27,5%) em casa alugada. Por outro lado, 44 (22%) estiveram hotéis e 22 indivíduos (11%) em outros lugares.

### 4.2 MEDIDAS UTILIZADAS

Os itens de medida utilizados na investigação foram baseados na revisão de literatura anterior. Portanto, as variáveis utilizadas no modelo de pesquisa (figuras 1) foram adaptadas e operacionalizadas da seguinte forma: País de origem (Wang *et al*., 2012; Parameswaran & Pisharodi, 1994); Identidade do local (Yuksel, Yuksel, & Bilim, 2010); Distinção ideal (Zenker, Braun, & Petersen, 2017); Autenticidade (Ram, Bjork, & Weidenfeld, 2016); Envolvimento duradouro de viagens (Ferns & Walls, 2012); Emoções turísticas (Hosany, Prayag; van Der Veen, Huang, & Deesilatham, 2016); Satisfação (Huang & Hsu, 2009); Afeto ao lugar (Yuksel, Yuksel, & Bilim, 2010); Intenção de revisitar (Huang & Hsu, 2009); Intenção de recomendar (Hosany, Prayag, van Der Veen, Huang, & Deesilatham, 2016); Preferência pelo destino (Lee, Kyle, & Scott, 2012). Todos os itens foram medidos em uma escala Likert de sete pontos (1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente).

### 4.3 VALIDADE

A análise Fatorial Exploratória foi concebida para efetuar a redução dos dados iniciais, permitindo procurar as variáveis latentes (fatores) que apresentem um poder explicativo relevante (Sousa, Vieira, Carvalho, Veludo, & José, 2015) e, para tal foi usado o AMOS 25. O modelo mostra um bom ajuste (Incremental Fit Index = 0,931; Tucker Lewis Fit Index = 0,922; Comparative Fit Index = 0,930; Root Mean Square Error of Approximation= 0,060; Qui Quadrado ($\chi 2$)= 1,722.

A Tabela 1 apresenta estatísticas univariadas, coeficientes de correlação, alfas de Cronbach, variâncias médias extraídas e confiabilidade composta. Todas as escalas apresentaram valores acima de 0,5 na variância média extraída, o que está de acordo com as recomendações (Fornell & Larcker, 1981). Além disso, obtivemos evidências de validade discriminante, pois a correlação ao quadrado entre cada par de construtos é menor do que as correspondentes variações médias extraídas (Fornell & Larcker, 1981).

Tabela 1: *Desvio Padrão, Matriz de Correlações e Alpha de Cronbach*

| Variáveis | DP | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | X7 | X8 | X9 | X10 | X11 | X12 | AVE | CR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| País de Origem (X1) | 1,04 | **0,876** | | | | | | | | | | | | 0,588 | 0,81 |
| Identidade do local (X2) | 1,89 | 0,676 | **0,949** | | | | | | | | | | | 0,862 | 0,95 |
| Distinção Ideal (X3) | 1,37 | 0,481 | 0,595 | **0,824** | | | | | | | | | | 0,632 | 0,836 |
| Autenticidade (X4) | 1,02 | 0,644 | 0,631 | 0,599 | **0,778** | | | | | | | | | 0,586 | 0,803 |
| Envolvimento duradouro de viagens (X5) | 1,29 | 0,303 | 0,169 | 0,287 | 0,292 | **0,974** | | | | | | | | 0,908 | 0,975 |
| Emoções positivas (X6) | 1,69 | 0,645 | 0,817 | 0,689 | 0,696 | 0,23 | **0,962** | | | | | | | 0,836 | 0,962 |
| Emoções negativas (X7) | 1,50 | 0,233 | -0,414 | - 0,263 | -0,293 | 0,065 | - 0,423 | **0,898** | | | | | | 0,755 | 0,902 |
| Satisfação (X8) | 1,67 | 0,702 | 0,644 | 0,564 | 0,607 | 0,268 | 0,766 | -0,511 | **0,956** | | | | | 0,882 | 0,957 |
| Afeto ao lugar (X9) | 2,07 | 0,481 | 0,741 | 0,527 | 0,609 | 0,155 | 0,792 | -0,361 | 0,705 | **0,968** | | | | 0,915 | 0,97 |
| Intenção de revisitar (X10) | 2,09 | 0,384 | 0,544 | 0,45 | 0,457 | 0,166 | 0,615 | -0,3 | 0,582 | 0,657 | **0,976** | | | 0,933 | 0,977 |
| Intenção de recomendar (X11) | 1,84 | 0,67 | 0,638 | 0,556 | 0,567 | 0,223 | 0,72 | - 0,52 | 0,793 | 0,66 | 0,648 | **0,941** | | 0,844 | 0,942 |
| Preferência pelo destino (X12) | 1,36 | 0,624 | 0,507 | 0,462 | 0,55 | 0,069 | 0,581 | -0,321 | 0,529 | 0,422 | 0,413 | 0,587 | **0,882** | 0,73 | 0,89 |

Nota: DP: Desvio Padrão; Diagonal em negrito: Alpha de Cronbach; CR: Fiabilidade Compósita; AVE: Variância Média Extraída.

Fonte: Elaboração própria

## 5- RESULTADO E DISCUSSÃO

Após estabelecidas as hipóteses propostas na investigação, estimou-se o Modelo de Equações Estruturais, através do AMOS (versão 25). O modelo apresenta um bom ajuste (Incremental Fit Index 0,919; Tucker Lewis Fit Index = 0,911; Comparative Fit Index = 0,918; Root Mean Square Error of Approximation= 0, 064; Qui Quadrado ($\chi$2)= 1,818. Abaixo, a Tabela 2 apresenta o resultado do teste de hipóteses.

Tabela 2: Resultado final do teste de hipóteses

| | | | Hip | SRW | P | Corroborada? |
|---|---|---|---|---|---|---|
| País de Origem | →→ | Satisfação | H1 | 0,627 | *** | Sim |
| Identidade do Local | →→ | Satisfação | H2 | -0,142 | n.s. | Não |
| Distinção Ideal | →→ | Satisfação | H3 | 0,068 | n.s. | Não |
| Autenticidade | → | Satisfação | H4 | -0,011 | n.s. | Não |
| Envolvimento Duradouro da Viagens | →→ | Satisfação | H5 | 0,077 | n.s. | Não |
| Emoção Positiva | →→ | Satisfação | H6 | 0,489 | *** | Sim |
| Emoções Emoção Negativa | →→ | Satisfação | H7 | -0,303 | *** | Sim |
| Satisfação | →→ | Afeto ao Lugar | H8 | 0,9 | *** | Sim |
| Satisfação | →→ | Intenção de Revisitar | H9 | 0,423 | *** | Sim |
| Afeto ao Lugar | →→ | Intenção de Revisitar | H10 | 0,481 | *** | Sim |
| Satisfação | →→ | Intenção de Recomendar | H11 | 0,734 | *** | Sim |
| Intenção de Revisitar | →→ | Intenção de Recomendar | H12 | 0,225 | *** | Sim |
| Satisfação | →→ | Preferência pelo Destino | H13 | 0,488 | *** | Sim |
| Intenção de Recomendar | →→ | Preferência pelo Destino | H14 | 0,291 | *** | Sim |

Nota: *** p <0.01; n.s.p> 0.1 (one tailed test); hipótese corroborada; n.s: hipótese não suportada.

Como o previsto, verifica-se que o País de Origem contribui positivamente para "Satisfação" do turista (SRW=0,627, p <0.01), suportando assim a H1. Recorde-se que a imagem do país de origem é definida como "um construto genérico constituído por imagens generalizadas criadas não só por produtos representativos, mas também pelo grau de maturidade económica e política, eventos e relacionamentos históricos, cultura, tradições, bem como o seu grau de industrialização, e identificados através dos componentes cognitivos e dos componentes afetivos" (De Nisco *et al.,* 2015, p. 4). Uma vez que, as perceções de qualidade dos consumidores afetam positivamente as perceções de valor e estas por sua vez afetam positivamente a satisfação (Chaulagain, Wiitala, & Fu, 2019; Tinoco & Ribeiro, 2007), concluímos com este estudo que a imagem do país de origem deve constituir um fator importante nas perceções de qualidade quer dos produtos como dos serviços dos turistas a fim de proporcionar a satisfação com o destino ao turista. Das variáveis consideradas neste estudo, pudemos constatar, que a variável "país de origem" foi estudado pela primeira vez como potencial antecedente da satisfação.

Ao contrário do que se previa, rejeita-se as relações entre a "Identidade do Local" e "Satisfação" H2 (SRW= 0,142, p> 0.1), "Distinção Ideal" e "Satisfação" H3 (SRW= 0,068, p> 0.1), bem como a "Autenticidade" e "Satisfação" H4 (SRW= -0,011, p> 0.1) e "Envolvimento Duradouro da Viagens" e "Satisfação" H5 (SRW= 0,077, p> 0,1). No que diz respeito à essas relações, verificámos que os resultados não coincidem conforme as expetativas.

Relativamente às dimensões emocionais, tal como o previsto, verificou-se que a "Emoção Positiva" tem um impacto positivo e direto na "Satisfação", suportando H6 (SRW= 0,489, p <0.01). Por outro lado, a Emoção Negativa" contribui estatisticamente de forma negativa para a "Satisfação", tal como foi formulado H7 (SRW= -0,303, p <0.01). De acordo com o estudo desenvolvido por Oliver (1993), no qual o autor apresenta as emoções como antecedentes da satisfação, pode-se considerar que as emoções (positivas e negativas) têm influência na satisfação com o destino. Quanto mais frequentes as emoções positivas durante a experiência

turística, maior o nível de satisfação (H6). E, quanto menos frequentes as emoções negativas durante a experiência turística, maior o nível de satisfação (H7). Estas conclusões podem ser corroboradas através da pesquisa de Oliver (1997). Portanto, é importante que os gestores do setor turístico apostem na qualidade dos serviços que oferecem aos turistas, a fim de lhes proporcionar boas experiências. As emoções ocorrem como resultado das avaliações cognitivas da experiência, ou seja, o prazer dos turistas é baseado nas suas próprias experiências.

No que diz respeito as consequências da "Satisfação", tal como previsto aquando das formulações das hipóteses, confirma-se que a "Satisfação" contribui positivamente para o "Afeto ao Lugar", suportando H8 (SRW= 0,9, p <0.01). Os resultados deste estudo vão ao encontro do que já se tinha demostrado anteriormente em estudo prévios (Yuksel *et al.*, 2010; Stedman, 2002). O estudo realizado por Alexandris, Kouthouris e Meligdis (2006) também corrobora esta ligação ao revelar que os turistas quando estão satisfeitos com um lugar tendem a desenvolver ligação emocional.

A "Satisfação" contribui positivamente para a "Intenção de Revisitar" H9 (SRW= 0,423, p <0.01). Essa ligação também já tinha sido demostrada por Huang e Hsu (2009); Mat Som, Marzuki, Yousefi e AbuKhalifeh (2012). Por sua vez, num estudo recente aponta a intenção de revisitar como um indicador de um resultado comportamental positivo de uma experiência satisfatória (Paulo, Perez, & Antônio, 2018). Desta forma, concluímos com este estudo que os gestores de destino devem considerar as potencialidades que Luanda sugere, para que se torne um lugar turístico desejado a fim de aumentar a fidelidade do destino e poder obter vantagens competitivas.

O "Afeto ao Lugar" tem um impacto positivo na "Intenção de Revisitar" H10 (SRW= 0,481, p <0.01. Muitos autores estabeleceram, já anteriormente, a relação entre o afeto ao lugar e a intenção de revisitar (por exemplo, Yuksel *et al.*, 2010; Loureiro, 2014). Porém, com este estudo sustenta-se, uma vez mais, que quanto maior for a ligação emocional entre o turista e o lugar, maior é a intenção de revisitá-lo.

Verifica-se também que as variáveis "Satisfação" e "Intenção de Revisitar" contribuem positivamente para a "Intenção de Recomendar", suportando, respetivamente, H11 (SRW= 0,734, p <0.01) e H12 (SRW= 0,225, p <0.01). H 11está em linha com o observado por outros autores (por exemplo: Phillips et al., 2013; Altunel & Erkut, 2015; Hosany et al., 2017) que corroboraram que os turistas com maiores níveis de satisfação estão mais dispostos a recomendar o destino a terceiros. Portanto, este estudo pode fornecer contribuições significativas para que os gestores orientem as suas estratégias de marketing. Quanto à relação entre os construtos intenção de revisitar e intenção de recomendar (H12) verificou-se que esta foi estudada pela primeira vez. Assim sendo, concluímos que os turistas com maior intenção de revisitar um destino estão mais predispostos para recomendar o destino.

Também verifica-se que a "Satisfação" tem impacto positivo e direto na "Preferência pelo Destino" corroborando assim H13 (SRW= 0,488, p <0.01). Trabalhos anteriores também têm estabelecido a relação entre a satisfação com o destino e preferência pelo destino (Lee *et al.*, 2012), sugerindo que a satisfação em relação a um local influencia positivamente a preferência pelo destino.

A "Intenção de Recomendar" e a "Preferência pelo Destino" têm um impacto positivo H14 (SRW= 0,291, p <0.01), respetivamente. Este resultado permite-nos observar que a ligação entre a intenção de recomendar e a preferência pelo destino é positiva e estatisticamente significativa, confirmando a hipótese proposta. Este estudo sugere que quanto mais alto for o nível de intenção de recomendar do turista mais probabilidade existe para que o turista tenha o destino como preferência.

## 6. CONCLUSÕES

A presente investigação foi desenvolvida com o objetivo de investigar os antecedentes e consequências da satisfação com o destino turístico a fim de se perceber a perceção que os turistas internacionais têm sobre Luanda. Assim sendo, a pesquisa foi realizada empiricamente por meio de um questionário aos turistas internacionais que visitaram Luanda. A satisfação com o destino foi influenciada positivamente pela imagem do país de origem e pelas emoções positivas, e de forma negativa pelas emoções negativas. Por outro lado, a satisfação com o destino é um fator influente no afeto ao lugar e contribui fortemente para a intenção do turista revisitar o destino, bem como recomenda- lo a outros. O sentimento de perceber que as expetativas foram realizadas (satisfação) permite também que o visitante selecione o destino como preferido. Essas consequências da satisfação refletem, entre muitos outros aspetos, a forma como os turistas são tratados e

servidos, bem como a forma como se sentem no destino, o que será determinante para a formação das suas experiências.

## 6.1 CONTRIBUIÇÕES

Esta investigação apresenta um novo modelo para medir a perceção do turista face a imagem de uma cidade, assim como, contribui na importância do investimento na imagem de um país e na valorização quer dos seus atributos funcionais como dos atributos emocionais que levem à satisfação com o destino turístico. O estudo preenche uma falta de investigação sobre a perceção dos turistas internacionais face a imagem de um país em via de desenvolvimento, ou mesmo, de países com um nível de pobreza elevada. Numa fase em que o turismo tem aumentado em ritmo acelerado, acredita-se que, ao conhecer a perceção que os turistas têm sobre uma cidade assim como as suas intenções de revisitar e recomenda-la, vai permitir que os gestores planeiem e desenvolvam melhor as suas estratégias no sentido de corresponder às expetativas dos turistas. Os resultados desta investigação esclarece a urgência do Ministério do Turismo angolano criar um plano de marketing que visa dar resposta às necessidades dos turistas, bem como a criação da marca-país no sentido de atrair investimentos e turistas através da sua imagem no sentido de se diferenciar da concorrência. O estudo contribui também para que os gestores turísticos apostem mais nas questões relacionadas com a qualidade do serviço e produtos que oferecem aos seus consumidores, agregando valores e vantagem competitiva para as instituições e proporcionando ao mesmo tempo satisfação aos turistas.

## 6.2 LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

O principal propósito deste estudo foi o de investigar a imagem do país de origem (país como destino) e a sua influência na satisfação do turista. Na literatura de marketing, tais construtos e conceitos vêm recebendo considerável atenção nas pesquisas mais recentes. No contexto angolano, a carência de estudos sobre o tema torna-se ainda mais evidente, o que justifica o desenvolvimento de novas pesquisas que sirvam de alicerce para uma melhor compreensão deste contexto.

Assim, e decorrente das limitações, torna-se possível apresentar 4 sugestões para um próximo estudo: (1) Para futuras pesquisas, sugere-se um estudo de maior amplitude, a fim de representar melhor o número de turistas internacionais; (2). Sugere-se que pesquisas futuras examinem visitantes domésticos para identificar fatores que influenciam a sua intenção de revisitar; (3). Sugere-se a necessidade de maiores estudos sobre as relações entre identidade do local com a satisfação com o destino, distinção ideal com a satisfação com o destino, autenticidade com a satisfação com o destino e envolvimento de viagens com a satisfação com o destino e (4) Futuramente, poderá ser também interessante explorar a perceção do turista face ao risco (insegurança/instabilidade) proporcionado pelo destino, sobretudo em países com elevado nível de pobreza.

## REFERÊNCIAS


Agapito, D., Mendes, J.C., & Valle, P. O. (2010). Chapter 6 Destination image: perspectives of tourists vs. residents. In J.V. Silva, J. Jafari, & N. Scott, *Tourism development and management*. Universidade do Algarve.117-140.

Alexandris, K., Kouthouris, C., & Meligdis, A. (2006). Increasing customers' loyalty in a skiing resort: The contribution of place attachment and service quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(5), 414-425.

Altunel, M. C., & Erkut, B. (2015). Cultural tourism in Istanbul: The mediation effect of tourist experience and satisfaction on the relationship between involvement and recommendation intention. *Journal of Destination Marketing and Management*, 4(4), 213-221.

Branco, G. M., Ribeiro, J. L. D., & Tinoco, M. A. C. (2011). Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de hotelaria. *Gestão & Produção*, 17(4), 775-790.

Brocato, E. D. (2006). Place Attachment: An Investigation of Environments and Outcomes in a Service Context (tese de doutoramento). The University of Texas at Arlington.

Brunner-Sperdin, A., Peters, M., & Strobl, A. (2012). It is all about the emotional state: Managing tourists' experiences. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 23-30.

Carlson, J., Rosenberger, P. J., & Rahman, M. M. (2015). Cultivating group-oriented travel behaviour to major events: Assessing the importance of customer-perceived value, enduring event involvement and attitude towards the host destination. *Journal of Marketing Management*, 31(9), 1065-1089.

Chaulagain, S., Wiitala, J., & Fu, X. (2019). The impact of country image and destination image on US tourists' travel intention. *Journal of Destination Marketing and Management*, 12(9), 1-11.

Chen, C. F., & Phou, S. (2013). A closer look at destination: Image, personality, relationship and loyalty. *Tourism Management*, 36, 269-278.

Chi, C. G. Q., Pan, L., & Chiappa, G. (2018). Examining destination personality: Its antecedents and outcomes. *Journal of Destination Marketing and Management*, 9(1), 149-159.
Chon, K. (1990). The Role of Destination Image in Tourism: A Review and Discussion. *Revue de Tourisme - The Tourist Review- Zeitschrift für Fremdenverkehr*, 47 (1), 2-9.
Çoban, S. (2013). The Effects of the Image of Destination on Tourist Satisfaction and Loyalty : The Case of Cappadocia. *European Journal of Social Sciences*, 20(2), 222-232.
Cunha, L. (2011). Autenticidade e Inovação: factores de renovação dos destinos turísticos maduros.COGITUR, *Journal of Tourism Studies*, 4, 9-28.
Del Bosque, I. R., & San Martín, H. (2008). Tourist satisfaction a cognitive-affective model. *Annals of Tourism Research*, 35(2), 551-573.
Deng, W. J., Yeh, M. L., & Sung, M. L. (2013). A customer satisfaction index model for international tourist hotels: Integrating consumption emotions into the American customer satisfaction index. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 133-140.
Domínguez-Quintero, A. M., González-Rodríguez, M. R., & Paddison, B. (2018). The mediating role of experience quality on authenticity and satisfaction in the context of cultural-heritage tourism. *Current Issues in Tourism*, 0(0), 1-13.
Ferns, B. H., & Walls, A. (2012). Enduring travel involvement, destination brand equity, and travelers' visit intentions: A structural model analysis. *Journal of Destination Marketing and Management*, 1(2), 27– 35.
Fornell, Claes & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 4(18), 39–50.
Goodrich, J. N. (1978). The Relationship Between Preferences for and Perceptions of Vacation Destinations: Application of a Choice Model. *Journal of Travel Research*, 17(2), 8–13.
Governo Provincial de Luanda. (2011, Janeiro). Luanda: *Cidade Viva*. (1º Edição), 119-134
Governo Provincial de Luanda. (2019, Janeiro). *Luanda Inform.* (1º Edição), 40-48.
Gross, M. J., & Brown, G. (2006). Tourism experiences in a lifestyle destination setting: The roles of involvement and place attachment. *Journal of Business Research*, 59(6), 696–700.
Gu, H., & Ryan, C. (2008). Place attachment, identity and community impacts of tourism-the case of a Beijing hutong. *Tourism Management*, 29(4), 637–647.
Hidalgo, M. C., & Hernández, B. (2001). Place attachment: Conceptual and empirical questions. *Journal of Environmental Psychology*, 21(3), 273–281.
Hosany, S., Prayag, G., Deesilatham, S., Cauševic, S., & Odeh, K. (2015). Measuring Tourists' Emotional Experiences: Further Validation of the Destination Emotion Scale. *Journal of Travel Research*, 54(4), 482–495.
Hosany, S., Prayag, G., Van Der Veen, R., Huang, S., & Deesilatham, S. (2017). Mediating Effects of Place Attachment and Satisfaction on the Relationship between Tourists' Emotions and Intention to Recommend. *Journal of Travel Research*, 56(8), 1079-1093.
Huang, S., & Hsu, C. H. C. (2009). Effects of travel motivation, past experience, perceived constraint, and attitude on revisit intention. *Journal of Travel Research*, 48(1), 29-44.
Hwang, S. N., Lee, C., & Chen, H. J. (2005). The relationship among tourists' involvement, place attachment and interpretation satisfaction in Taiwan's national parks. *Tourism Management*, 26(2), 143-156.
Instituto Nacional de Estatística [INE] (2016). *Resultado do Censo 2014*.
Kim, S. S., Guo, Y., & Agrusa, J. (2005). Preference and positioning analyses of overseas destinations by mainland Chinese outbound pleasure tourists. *Journal of Travel Research*, 44(2), 212–220.
Klenosky, D. B., & Gitelson, R. E. (1998). Travel agents' destination recommendations. Annals of Tourism Research, 25(3), 661-674.
Kneafsey, M. (1998). Tourism and place identity: A case-study in rural Ireland. *Irish Geography*, 31(2), 111123.
Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as Brand, Product, and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective. *Journal of Brand Management*. 9(4), 249-261.
Kozak, M. (2008). Measuring Tourist Satisfaction With Multiple Destination Attributes. *Tourism Analysis*, 7(3), 229-240.
Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo, Brasil: Atlas, S.A.
Lee, J., Kyle, G., & Scott, D. (2012). The Mediating Effect of Place Attachment on the Relationship between Festival Satisfaction and Loyalty to the Festival Hosting Destination. *Journal of Travel Research*, 51(6), 754-767.
Leonardelli, G. J., Pickett, C. L., & Brewer, M. B. (2017). Optimal Distinctiveness Theory: A Framework for Social Identity, Social Cognition, and Intergroup Relations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 43(10), 1-8.
Lima, V. R., Marinho, M., & Brand, A. (2007). História, Identidade e Desenvolvimento Local : Questões e Conceitos. *Revista História & Perspectivas*, 1, 363-388.
Lobato, Lucio; Radilla, Maria; Tena, Miguel & García, J. (2006). Tourism destination image, satisfaction and loyalty: A study in Ixtapa-Zihuatanejo, Mexico. *Tourism Geographies*, 8(4), 343-358.
Loi, L. T. I., So, A. S. I., Lo, I. S., & Fong, L. H. N. (2017). Does the quality of tourist shuttles influence revisit intention through destination image and satisfaction? The case of Macao. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 32, 115–123.
Loureiro, S. M. C. (2014). The role of the rural tourism experience economy in place attachment and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 1-9.
Machado, D. F. C., & Gosling, M. (2010). A imagem do destino turístico Ouro Preto e seus reflexos na lealdade, na satisfação e na divulgação boca a boca. *Revista Académica Observatório de Inovação Do Turismo*, 5(3), 1-28.
Manrai, L. A., Lascu, D.-N., & Manrai, A. K. (2002). Interactive effects of country of origin and product category on product evaluations. *International Business Review*, 7(6), 591-615.

Mariutti, F. G., Giraldi, J. M. E., & Crescitelli, E. (2013). The Image of Brazil as a Tourism Destination: An Exploratory Study of the American Market. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 13- 22.

Mat Som, A. P., Marzuki, A., Yousefi, M., & AbuKhalifeh, A. N. (2012). Factors Influencing Visitors' Revisit Behavioral Intentions: A Case Study of Sabah, Malaysia. *International Journal of Marketing Studies*, 4(4), 39-50.

Ministério do Turismo [MINTUR] (2017). *Anuário 2016*. Luanda, Angola: Ministério do Turismo de Angola.

Ministério do Turismo [MINTUR] (2018, novembro). *In Comunicação Fórum Lisboa*. Fórum "Portugal Exportador 2018", Lisboa- Portugal.

Mohd, N. Y., Nasser, M. N., & Mohamad, O. (2007). Does image of country-of-origin matter to brand equity? *Journal of Product and Brand Management*, 16(1), 38-48.

Nisco, A., Mainolfi, G., Marino, V., & Napolitano, M. R. (2015). Tourism satisfaction effect on general country image, destination image, and post-visit intentions. *Journal of Vacation Marketing*, 21(4), 305317.

Oliver, R. L. (1993). Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 418-430.

Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. Nova York: McGraw-Hil.

Orth, U. R., Stöckl, A., Veale, R., Brouard, J., Cavicchi, A., Faraoni, M. Wilson, D. (2012). Using attribution theory to explain tourists' attachments to place-based brands. *Journal of Business Research*, 65(9), 13211327.

Paulo, L., Perez, G., & António, M. (2018). Turismo de compra : Imagem do destino, engajamento, satisfação e sua relação com as intenções comportamentais. *Revista Espacios*, 39(22), 33-48.

Pérez-Nebra, A. R., Torres, C. V., Schwab, K., Hagemann Snabe, J., Barth Eide, E., Blanke, J., DryeniekHanouz, M. (2010). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013. *World Economic Forum*, 14(1), 80-99.

Phillips, W. J., Wolfe, K., Nancy, H., & Leistritz, F. L. (2013). Tourist Word of Mouth and Revisit Intentions to Rural Tourism Destinations: a Case of North Dakota, USA. *International Journal of Tourism Research*, 15, 93–104.

Piscitelli, A. (2007). Exotismo e autenticidade: relatos de viajantes à procura de sexo. *Cadernos Pagu*, (19), 195-23.

Prayag, G. (2009). Tourists' evaluations of destination image, satisfaction, and future behavioral intentionsthe case of mauritius. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 26(8), 836-853

Prayag, G., & Ryan, C. (2012). Antecedents of tourists' loyalty to Mauritius: The role and influence of destination image, place attachment, personal involvement, and satisfaction. *Journal of Travel Research*, 51(3), 342-356.

Qu, H., Kim, L. H., & Im, H. H. (2011). A model of destination branding: Integrating the concepts of the branding and destination image. Tourism Management, 32(3), 465-476.

Rajesh, R. (2013). Impact of Tourist Perceptions, Destination Image and Tourist Satisfaction on Destination Loyalty: A Conceptual Model. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 11(3), 67-78.

Ram, Y., Björk, P., & Weidenfeld, A. (2016). Authenticity and place attachment of major visitor attractions. *Tourism Management*, 52, 110-122.

Scannell, L., & Gifford, R. (2010). Defining place attachment: A tripartite organizing framework. *Journal of Environmental Psychology*, 30(1), 1-10.

Sousa, M., Vieira, M., Carvalho, R., Veludo, F., & José, G. (2015). Fidelidade e validade na construção e adequação de instrumentos de medida. *Revista Enformação*, 2(4), 25-32.

Stedman, R.C. (2002). Toward a Social Psychology of Place: Predicting Behavior from Place-Based Cognitions, Attitude, and Identity. *Environment and Behavior*, 34 (5), 559-581.

Sukiman, M. F., Omar, S. I., Muhibudin, M., Yussof, I., & Mohamed, B. (2013). Tourist Satisfaction as the Key to Destination Survival in Pahang. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 91, 78-87.

Teixeira, S. J., & Ferreira, J. J. M. (2019). Entrepreneurial artisan products as regional tourism competitiveness. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 25(4), 652-673.

Tinoco, M. A. C., & Ribeiro, J. L. D. (2007). Uma nova abordagem para a modelagem das relações entre os determinantes da satisfação dos clientes de serviços. *Revista Produção*, 17(3), 454-470.

Truong, T. L. H., Lenglet, F., & Mothe, C. (2018). Destination distinctiveness: Concept, measurement, and impact on tourist satisfaction. *Journal of Destination Marketing and Management*, 8, 214–231.

Veasna, S., Wu, W. Y., & Huang, C. H. (2013). The impact of destination source credibility on destination satisfaction: The mediating effects of destination attachment and destination image. *Tourism Management*, 36, 511-526.

Wang, S., & Chen, J. S. (2015). The influence of place identity on perceived tourism impacts. *Annals of Tourism Research*, 52 (1), 16-28.

Webster, C., & Ivanov, S. (2014). Transforming competitiveness into economic benefits: Does tourism stimulate economic growth in more competitive destinations? *Tourism Management*, 40(1), 137-140.

Yamanaka, G. A., & Giraldi, J. de M. E. (2013). Country brand equity: avaliação dos componentes do valor do Brasil por estudantes canadenses. *Revista Turismo: Visão e Ação*, 15(1), 34-56.

Yang, J., Gu, Y., & Cen, J. (2011). Festival tourists' emotion, perceived value, and behavioral intentions: A test of the moderating effect of festivalscape. *Journal of Convention and Event Tourism*, 12(1), 25-44.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planeamento e métodos.* Porto Alegre, Brasil: BOOKMAN.

Yuksel, A., Yuksel, F., & Bilim, Y. (2010). Destination attachment: Effects on customer satisfaction and cognitive, affective and conative loyalty. *Tourism Management*, 31(2), 274-284.

Zenker, S., Braun, E., & Petersen, S. (2017). Branding the destination versus the place: The effects of brand complexity and identification for residents and visitors. *Tourism Management*, 58(10), 15-27.

Zhukov, D. V., Ahmed Bhuiyan, M., & Ullah, A. (2015). Utilization of the country of origin effect in productharm crisis management: an overview of literature and a conceptual model proposition. *The International Journal of Management Science and Business Administration*, 1(2), 54-70.

# MEASURING NATURE TOURISM FIRMS' PRODUCTIVITY

Eleonora Santos, eleonora.santos@ipb.pt, Instituto Politécnico de Bragança, CeBER- Universidade de Coimbra
Alexandra I. Correia, acorreia@estg.ipvc.pt, UNIAG, Instituto Politécnico de Viana do Castelo
Fernanda A. Ferreira, faf@esht.ipp.pt, UNIAG, Instituto Politécnico do Porto
Alcina Maria Nunes, alcina@ipb.pt, UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança
Cláudia Miranda Veloso, cmv@ua.pt, GOVCOPP, Universidade de Aveiro
Elvira Vieira, evieira@esce.ipvc.pt, Instituto Politécnico de Viana do Castelo
Goretti Silva, goretti@estg.ipvc.pt, Instituto Politécnico Viana do Castelo
Manuel Fonseca, manuelfonseca@esce.ipvc.pt, Instituto Politécnico de Viana do Castelo
Paulo Carrança, paulo.carranca@portoenorte.pt, Turismo Porto e Norte de Portugal
Paula Odete Fernandes, pof@ipb.pt, UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança

**ABSTRACT**: Productivity measurement has been raising increasing interest in academia and recognized as critically important, since it is an important indicator for understanding the strengths and weaknesses of the tourism sector. This paper constructs two measures of productivity of nature tourism firms, i.e., labour productivity and total factor productivity, and compares firms' performance across NUTS II regions in mainland Portugal, during 2014-2017. Using data from SABI, Quadros do Pessoal, INE and the National Tourism Registry, the sample comprises 369 firms, representing 55% of firms operating in nature tourism in the mainland. Results show that the levels of TFP, contrary to labour productivity, are very uneven over time and space. In 2015, all regions experienced a negative increase in the TFP, except the Metropolitan Region of Lisbon, which seem to indicate that nature tourism firms in this region are more productive and resilient to external shocks.

**KEYWORDS**: Productivity, Tourism Industry, Regional Development.

## 1. INTRODUCTION

Tourism involves a growingly wide range of stakeholders, different activities, and types of enterprises, including, multinationals and small and medium enterprises (which constitute the majority of companies in the sector) and that are accounting for an important share of economic activity in most countries (WTO 2014; Turismo de Portugal 2018).

Considering the importance of Tourism to the world economy, productivity measurement has been raising increasing interest in academia and recognized as critically important, once it is an important indicator for understanding the strengths and weaknesses of the tourism sector.

According to Schreyer (2001, p. 11), productivity is commonly defined as a "ratio of a volume measure of output to a volume measure of input use". In tourism, productivity measures how efficiently and effectively certain production inputs are used in an economy to produce a given level of output, by relating the number of inputs, notably employment of labour and capital, to outputs (Blake et al., 2006). However, measuring productivity in tourism, a service-based sector where in many cases personal contact is required, is complex, given the different tools and measures of inputs and outputs.

Because increased productivity can lead to economic growth without any additional inputs, tourism firms aim at increasing their productivity to earn higher income through the generation of greater outputs; governments are interested in improving the productivity of their tourism markets to achieve higher levels of economic growth; and scholars are interested in how tourism productivity affects economic growth. Thus, the research agenda of the United Nations World Tourism Organization (UNWTO) has paid particular attention to tourism productivity (Assaf & Dwyer, 2013). However, Milio (2014) observed that, after the international crisis started in 2007, regions highly specialized in tourism have shown a lack of resilience with major difficulties to recover their trajectories of economic growth. Furthermore, European regions with high

specialization in tourism (measured by the share of the employment in this sector in the regional labour force) tend to exhibit lower levels of gross value added, along with lower levels of education (Romão & Neuts, 2017).

Tourism in Portugal has been critical for the national economy, and the results obtained in the last year confirm the growth trend, reinforcing the importance of the sector (Turismo de Portugal, 2018). In this context, the Amusement and Recreation Activities have been growing in importance, given the focus on the quality of the tourist experience, and their contribution to the establishment of visitors/tourists, job creation, and destination development (National Observatory of Tourist Animation, 2013, cited in Leite, 2018). Furthermore, Amusement and Recreation Activities play a decisive role in projecting local identities, underpinning the economic development of the regions (Leite, 2018).

Amusement and Recreation Activities refers to a set of activities aimed at transforming leisure into dynamic, participatory and creative activities, making it possible to reconcile tourism, sports, and nature, allowing tourists to enjoy the activities in the richness of the environment (Leite, 2018). According to the legislation in force (Decree-Law No. 186/2015 of 3 September, Amusement and Recreation Activities include recreational activities, sports or cultural activities, which are configured as outdoor tourism activities or cultural tourism and are of interest to tourism for the region in which they develop (Ministério da Economia, 2015).

As described in Ministério da Economia (2015),'open-air tourism activities', are also known as 'outdoor activities', 'active tourism' or 'adventure tourism' and they refer to activities that cumulatively: (i) predominantly take place in natural spaces, resulting in diversified experiences of enjoyment, experimentation and discovery of nature and landscape, whether or not if in physically equipped facilities; (ii) assume logistical organization and or supervision by the provider; iii) Implies a physical interaction of the recipients with the surroundings. In turn, 'cultural tourism activities' refer to pedestrian or transport activities, which promote contact with the cultural and natural heritage through mediation between the recipient of the service and the cultural good enjoyed, for knowledge sharing.

The before mentioned activities imply physical effort, to a greater or lesser extent and these activities range from passive (e.g. sitting, relaxing, enjoying a view) to active, (e.g. skiing, mountain biking, horse riding), and they can be undertaken by individuals alone, or in family and friends groups (Bell et al., 2007). When the focus is rather on adventure, it also involves challenge, and risk-taking (Houge et al., 2016). Based on Beedie & Hudson (2003), these activities can be distinguished between 'hard' and 'soft, where activities like rafting, scuba diving, mountain biking, rappelling, cliff jumping, river crossing, paragliding, rock climbing, and bouldering can be considered as 'hard', whereas 'soft' outdoor activities include walking, cycling camping, hiking, biking, animal watching, horseback riding, canoeing, and water skiing. In recent years, these activities have become increasingly important for visited regions given its economic implications, and therefore, different forms of tourism have grown in popularity, and have captured practitioners' interest (Bell et al., 2007). This recognition creates opportunities to extend the existing knowledge about the impacts of outdoor tourism activities by approach these activities from a supply perspective.

Therefore, the potential effect of tourism on productivity growth, particularly, the nature tourism activities, is yet to be uncovered. Given that, in 2015 and 2016, the North of Portugal was the second and first region that grew most regarding the number of guests, respectively, (see Figure A1 in the appendix), our goal is to assess how this translates into increases in productivity. Indeed, assuming underemployment, if firms' turnover increases due to increased demand and it is not necessary to increase the production factors in the short run, then total factor productivity will increase. Thus, using two productivity measures, this study examines the relative position of the NUTS II regions of mainland Portugal, in 2014-2017. Thus, this study contributes to an in-depth understanding of tourism firms' contribution to regional productivity in mainland Portugal that has not been fully revealed in the previous literature.

Following the introduction, a literature review on the tourism firms' productivity is performed. In section 3, information on the data source and methodology is provided. Section 4 presents and discusses the results; and section 5 concludes.

## 2. LITERATURE REVIEW

Tourism is a component of aggregate demand that generates domestic output (Lin et al., 2018) and is regarded as a form of export that can inject cash-flow into the economy (Chou, 2013). Accordingly, a considerable amount of the literature on Tourism has been focused on the macro-level issues.

Early studies that aimed to calculate the total economic impact of Tourism focused on estimating tourism's income or the expenditure multiplier effect (Archer 1984) through cost-benefit analysis (Dwyer & Forsyth 1998) and input–output analysis (Frechtling & Horváth, 2016). Subsequently, targeting more accurate measurements, authors used computable general equilibrium models (Inchausti-Sintes 2015; Njoya & Seetaram 2018). More recently, the majority of empirical studies test the tourism-led growth hypothesis (Zuo & Huang 2018; Carmignani & Moyle, 2018).

Although it is clear that tourism development is positively related to economic growth (Pablo-Romero & Molina, 2013; Brida et al., 2016), few studies have examined how tourism productivity affects the whole economy.

In tourism, the areas in which productivity has been studied are hotels (e.g. Barros & Alves, 2004; Cordero & Tzeremes, 2018; Liu & Tsai, 2018; Chatzimichael & Liasidou, 2019; Tzeremes, 2019), restaurants (Reynolds & Biel, 2007; Kukanja & Planinc, 2018; Kim & Jang, 2019) and travel agencies (Botti et al., 2010; Fuentes & Alvarez-Suarez, 2012; Díaz-Chao et al., 2016; Zuo & Li, 2018). However, to our knowledge, only one research (Kinfemichael & Morshed, 2019) included the Amusement and Recreation Activities in the analysis.

For example, Barros and Alves (2004) analysed the efficiency of a Portuguese public-owned hotel chain, observed in the sample of 126 observations, for the period 1999-2000. They used an output-oriented Malmquist-productivity index and data envelopment analysis (DEA), a nonparametric technique, to estimate the total factor productivity (TFP) change. This index allowed to broken down the TFP into a pure-efficient change index and scale-efficient change index. Barros and Alves (2004) found mixed results, i.e. some hotels obtained gains in both areas and others obtained gains in one area while experienced losses in the other. Only a small number of hotels achieved TFP improvements, with a larger fraction achieving improvements in technical efficiency and only a small fraction achieving improvements in technological change.

Using a sample of 820 Spanish hotels from Balearic and Canary Islands, Cordero and Tzeremes (2018) analyse hotels' labour productivity growth in 2007-2012. They decompose labour productivity into technological change, technological catch-up (efficiency improvement/convergence) and capital deepening. Their results suggest that hotels' labour productivity is resilient facing the financial crisis.

Using a Hicks–Moorsteen index approach, Liu and Tsai (2018) investigate the TFP growth, technological progress, pure technical efficiency change, scale efficiency change, and mix efficiency change of star-rated hotels in China, in 2001-2015. Their results show that the annual average growth rate of TFP was 13.11%, mainly attributed to an annual average growth rate of operational efficiency of 21.85% and a mix efficiency growth rate of 13.52%.

Chatzimichael and Liasidou (2019) decompose hotel-sector TFP growth into components attributable to changes in technical efficiency, scale effect, and technical change. The hotel-sector production Frontier is approximated parametrically using an approach that does not requires data on prices. They use a translog production function to estimate productivity growth and its components in a sample of 25 European countries, in 2008-2015.

In turn, Tzeremes (2019) applied the robust Luenberger productivity index (LPIs) alongside their main components to a sample of 176 hotels in the Canary Islands, Spain, from 2004 to 2013. The analysis was performed over several sub-periods concerning the Global Financial Crisis (GFC). The results indicated that hotels increased their productivity levels during the period and, also, they have demonstrated strong resilience during the global financial crisis. In their research, they obtained a contradiction when comparing the robust and original LPIs. Their findings suggest that the original LPIs underestimate hotel productivity levels due to the presence of outliers in the sample.

Reynolds and Biel (2007) suggest that productivity analysis through maximizing operational outcomes while minimizing expenses might be possible through the application of a holistic productivity metric that includes traditional operational variables (revenue, profit, food cost, and labour cost) and new variables such as guest

and employee satisfaction as well as retention equity. Through data from a chain's 36 corporate-owned restaurants located in the United States, they found that factors leading to maximum outputs such as controllable profit and retention equity include employee satisfaction in addition to expected variables such as cost of goods sold and number of seats.

Kukanja and Planinc (2018) used Data Envelopment Analysis (DEA), based on secondary-financial data provided by the national tax authorities, for 142 small and medium-sized Slovenian restaurants in 2017 to analyse their efficiency. Results showed that the average efficiency score is 85%, which indicates that, on average, restaurants have to increase their efficiency level by 15% in order to improve their efficiency according to the most efficient (best-performing) units under comparison.

Based on the equity theory and fair-wage hypothesis, Kim and Jang (2019) investigate the relationship between the minimum wage and restaurant productivity in the US, for 1980-2014. The sample OF 1926 firm-year panel data for 242 restaurants comes from the Department of Labour website and the COMPUSTAT annual database for the federal minimum wage rate and company financials, respectively. The results revealed that increasing the minimum wage enhances restaurant productivity for up to two years. The results further indicated that both full-service restaurants and low-wage restaurants benefit from the positive effect, while there is no significant effect on limited-service restaurants and high-wage restaurants.

Botti et al. (2010) use a procedure based on the Luenberger productivity indicator for estimating and decomposing productivity change into efficiency change and technological change in the Portuguese travel agency sector for 2000-2004. They use sales and profits as proxies of output; and wages, capital, total operational cost excluding wages and book value of premises as proxies of inputs. Nominal variables are deflated using the GDP deflator. Data are obtained from reports published annually by the newspaper, *Diário de Notícias*, on the 1,000 largest firms in Portugal. Their results show that productivity has increased for the majority of the travel agencies, almost always explained by an improvement of technological change.

Fuentes and Alvarez-Suarez (2012) analyse the productivity of 22 travel agencies located in Alicante (Spain), in 2004-2007, to obtain results on efficiency. They use Malmquist indices and the smoothed bootstrap method; and the Mann-Whitney U test has been adopted to study the relationships between levels of productivity, ownership type, location and experience. The results do not present an optimistic view regarding the evolution of the economic activity of the agencies.

Using survey data for 120 small and medium-sized travel agencies based in Catalonia (Spain) and partial least square–structural equation modelling (PLS-SEM) estimation techniques, Díaz-Chao et al. (2016) examine new co-innovative sources of firm labour productivity. They find that labour productivity is directly explained by those agencies' capacity to exploit their assets, to use local networks, and to make international transactions.

Co-innovation practices have a negative impact that may be related to difficulties in terms of securing productivity improvements in the short term.

Based on cross-sector, cross-regional panel data collected from, in 2001-2014, Zuo and Li (2018) focus the accommodations, travel agencies, and tourist attractions to study the relationship between resource reallocation and changes in sectoral productivity. They use a sequential data envelope analysis (DEA) model to measure the heterogeneous productivity changes. They find a deterioration of the allocative efficiency in China.

Kinfemichael and Morshed (2019) use disaggregated data for the period 1987–2015 from the US Bureau of Economic Analysis, to examine sectoral unconditional convergence in labour productivity in the US states. Their results show a general slowing down in the rate of convergence of labour productivity in the recent years. The authors uncovered a new catching-up process for some subsectors, such as accommodations, and amusement, gambling, and recreation services.

For the tourism industry, Pham (2019) developed a framework that integrates the principles of the growth accounting framework and tourism satellite account (TSA), to provide a holistic approach to calculate the largest three productivity measures: capital productivity, labour productivity, and multifactor productivity, for the Australian tourism industry. Using two sources of information, one of which provides three series: hours worked, capital services and real GVA indices for all conventional industries, three tourism indexes are calculated as the weighted sum of these series using the corresponding shares. The series of hours worked is

aggregated using the compensation of employees (COE) shares; capital services is aggregated using the gross operating surplus (GOS) shares and the gross value add (GVA) is aggregated by using the GVA shares. The shares were calculated based on nominal values to closely reflect the Laspeyres chain volume index. In his work, productivity measures capture around 80% of the entire tourism industry. The findings are that, in Australia, tourism is a reservoir to accommodate fluctuations in demand for labour in the economy.

From the above mentioned studies, among all possible types of productivity measures, the most commonly used are labour productivity (LP) which measures the growth in value-added output per unit of labour used, and the multi-factor productivity (MFP) calculated through a growth accounting framework. The inputs used are usually labour, raw materials, capital or a combination of all three; while the output is usually either: turnover, gross value added (GVA) or gross domestic product (GDP). The components of the tourism productivity may be the number of jobs directly attributable to tourism (tourism direct jobs), as the input; and the gross value added (GVA) directly attributable to tourism (tourism direct GVA (TDGVA)), as the output. The approaches to measuring tourism productivity are the Data Envelopment Analysis (DEA), the Stochastic Frontier Analysis (SFA), and occasionally the Malmquist index and Luenberger productivity indicators (LPIs). The LPI takes the value of 0 if there is not any productivity change among periods t and t + 1. However, positive values mean a progress of productivity levels; whereas negative values suggest a decline of productivity levels. These indicators can be estimated either by parametric or nonparametric methods. Also, growth regressions and Growth Accounting Frameworks are used.

Despite the recognised importance and the number of existing papers that provide an overview of productivity, its measurement and the tourism-specific challenges (Joppe & Li, 2016); productivity is still under-researched with regard to tourism firms (Blake et al., 2006; Joppe & Li, 2016), especially the attempt to address productivity within one of tourism's sub-sectors, such as the Amusement and recreation activities (code 93.2 NACE revision 2) in Portugal.

## 3. METHODOLOGY

### 3.1. DATA SOURCES

This paper constructs two measures of productivity of nature tourism firms, i.e., labour productivity and total factor productivity, and compares firms' performance across NUTS II regions in mainland Portugal, during 2014-2017. The identification of firms operating exclusively in nature tourism was obtained from the National Tourism Registry (RNAAT). The database from RNAAT showed 1023 touristic agents. Subsequently, there was a need to collect financial data from the SABI database financial reports. Bureau van Dijk (BvD) collects and harmonises the data from the mandated firm reports. In particular, in the Portuguese case, financial data come from *Informação Empresarial Simplificada* (IES).[1]

This information is collected in a massive way by Coface, BvD's partner for Portugal, that send it to BvD for consequent upload in SABI database. However, since SABI does not provide financial reports of entrepreneurs, 343 tourism agents were withdrawn. We obtained 428 firm reports via SABI database. Afterwards, we have withdrawn 14 firms that were located in the Islands (Madeira and Azores) because the published statistics of *Quadros do Pessoal* do not provide information on employees, according to qualification level, for the Islands. After cleaning data regarding firms with missing values for all years, the sample comprises 369 nature-based Amusement and Recreation Activities firms (code 93.2 NACE revision 2). Thus, the sample represents 55% of total firms operating in nature tourism in the mainland for 2014-2017 (see Table A2 in the Appendix). The sample size grants the reliability of conclusions at 95% level of confidence.

To calculate the variable human capital (w) for the estimation of the TFP, we have multiplied the number of employees of each firm by the regional coefficient (see Table A3 in the Appendix). This coefficient is the share of employees with at least a degree in total, by NUTSII regions, obtained from *Quadros do Pessoal* for

[1] Simplified Business Information.

2014 to 2017. Subsequently, the missing values in the sample were attempted to be filled through multiple imputation[2].

### 3.2. EMPIRICAL STRATEGY

We use two measures of productivity: labour productivity and total factor productivity, in order to assess the relative performance of nature tourism firms across NUTS II regions in mainland Portugal, during 2014-2017.
For this purpose, the labour productivity is calculated as the ratio between turnover and the number of employees.

We estimate the level of TFP, rather than the output per capita, using an augmented Solow Model type of equation. According to Griliches and Mairesse (1995), estimating growth equations with firm level panel data can lead to specification problems as well as the invalidity of instruments for capital and employment at the firm level. A way to address the issue of endogeneity in capital, and the possibility of productivity shocks is to use a two-step approach and estimate TFP using the Wooldridge (2009) modifications to the original Levinsohn-Petrin (LP) (2003) value added approach, according to equation (1):

$$Y_{it} = A_{it} K_{it}^{\beta k} L_{it}^{\beta l} M_{it}^{\beta m} \quad [1]$$

where $Y_{it}$ represents physical output of firm *I* and period *t*, $K_{it}$, $L_{it}$ and $M_{it}$ are the inputs of capital, labour and materials, respectively. $A_{it}$ is the Hicksian neutral efficiency level (our concept of total factor productivity – TFP) of firm *i* in period *t*. For a given level of A, higher output levels demand higher inputs (K, L and M) levels.

It is assumed that $L = L^{P} + L^{NP}$, where $L^{P}$ stands for production worker (unskilled) labour and $L^{NP}$ stands for non-production worker (skilled) labour. $L^{NP}$ is constructed as explained in 3.1, since we do not possess information for individual firms.

Although we can observe $Y_{it}$, $K_{it}$, $L_{it}$ and $M_{it}$, $A_{it}$ is not observable and hence, needs to be estimated.

The estimation of $A_{it,}$ depends on several different components such as skills, knowledge and firm-level capabilities, including managerial and organisational competences. We assume that $A_{it}$ or TFP in logs is given by:

$$ln\ (A_{it}) = \beta_0 + \varepsilon_{it} \quad [2]$$

where $\beta_0$ measures the mean efficiency level across firms over time; $\varepsilon_{it}$ is the time- and producer-specific deviation from that mean.

Taking natural logs of equation (1) and inserting equation (2) we obtain a linear production function

$$y_{it} = \beta_0 + \beta_k k_{it} + \beta_{lP} l^{P}{}_{it} + \beta_{lNP} l^{NP}{}_{it} + \beta_m m_{it} + \varepsilon_{it} \quad [3]$$

where lower-case letters refer to natural logarithms. The error term $\varepsilon_{it}$ can be further decomposed into an observable (or at least predictable); and an unobservable i.i.d. component, representing unexpected deviations from the mean due to measurement error, unexpected delays or other external circumstances, i.e, $\varepsilon_{it} = v_i + u^{q}_{it}$. Hence, equation (3) becomes

$$y_{it} = \beta_0 + \beta_k k_{it} + \beta_{lP} l^{P}{}_{it} + \beta_{lNP} l^{NP}{}_{it} + \beta_m m_{it} + v_{it} + u^{q}{}_{it} \quad [4]$$

Since the firm-level productivity[3] is $tfp_{it} = \beta_0 + v_{it}$ and rearranging the terms of equation (2) we obtain

[2] Multiple imputation is an iterative method to address missing data and fittingly reproduce the variance/covariance matrix one would have observed. In this process, the distribution of the observed data is used to estimate multiple values that reflect the uncertainty around the true value. These values are then used in a OLS model, and the results combined.

$$tfp_{it=}y_{it} - (\beta_k k_{it} + \beta_{lP} l^{P}{}_{it} + \beta_{lNP} l^{NP}{}_{it} + \beta_m m_{it}) - u^{q}{}_{it} \quad [5]$$

And the estimated productivity is

$$\hat{tfp} = tfp_{it} + u_{it}^{q} \quad [6]$$

This empirical model allows us to address the simultaneity bias in traditional OLS regression techniques to estimate the TFP when unobserved productivity or TFP shocks, *I* and *t*, are correlated to the choice of inputs. Since the Olley-Pakes (1996) and Levinsohn-Petrin (LP) (2003) techniques, while controlling for the simultaneity bias, suffer from collinearity problems (Ackerberg et al., 2007), and later, Wooldridge (2009) suggested modifications to the original LP approach aiming to correct the collinearity issue.
Defining the value added as $va_{it}=y_{it}-\beta_m m_{it}$, then it can be estimated through equation (4) as a residual

$$\hat{tfp}_{it} = va_{it} - (\hat{\varepsilon}_P{}^{v} l_{it}^{P} + \hat{\varepsilon}_{NP}{}^{v} l_{it}^{NP} + \hat{\varepsilon}_K{}^{v} K_{it}) \quad [7]$$

## 4. RESULTS

Results, shown in Figure 1, reveal that the labour productivity of firms operating nature-based activities in the Metropolitan region of Lisbon is higher, followed by the one from firms in Alentejo and Algarve. The Northern region ranked in the fourth position in 2014 but dropped to last position in the following years.

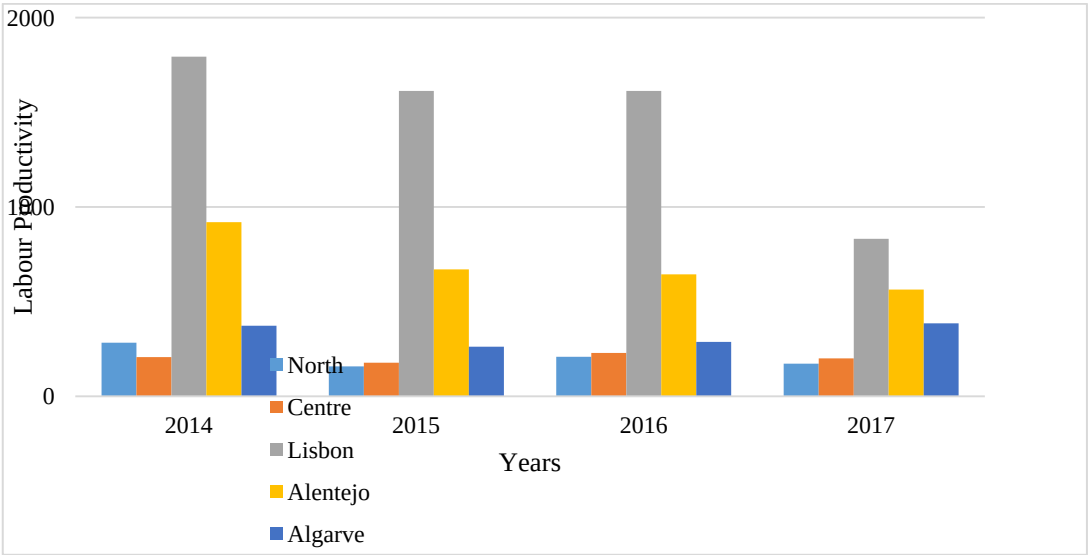



Figure 1: Labour productivity across NUTS II regions, 2014-2017
Source: Own elaboration

Regarding the TFP, according to Figure 2, the higher level was recorded in firms operating in Algarve in 2014; and in the Metropolitan region of Lisbon in the following years. Firms in the Northern region and *Alentejo* ranked in the third position in 2014. In 2015, the Northern region ranked in last position but in 2016 ranked in the third position. This may be explained by the annual increases in tourism demand (guests) in 2015 and 2016 (see Figure A1 in the Appendix). Surprisingly, firms in *Algarve* show the worst position regarding the TFP in 2016, although they have recovered in 2017, rising to the third position. Although the central region shows the worst performance regarding the TFP; in 2016 firms ranked in second, once again this can be explained by the annual increases in tourism demand (guests) in 2015 and 2016. However, in the following year those firms recorded levels of TFP in line with those recorded in 2014-2015.

[3] The productivity term is identified assuming that $tfp_{it}$ is a state variable in the firm's decision problem (i.e. it is a determinant of both firm selection and input demand decisions), although $u^{q}{}_{it}$ is either the measurement error or a non-predictable productivity shock (Olley and Pakes, 1996).

These results seem to indicate that the levels of TFP, contrary to labour productivity, are very uneven over time and space. The exception is the Metropolitan region of Lisbon. This can be explained from the fact that the calculation of the TFP requires a greater number of production factors other than labour, that can suffer impacts from various internal and external factors to the firms. However, these results should be read with caution since the calculation of the TFP did not account for the real human capital in each firm but an estimate of the amount of *w*, considering that firms operating in Amusement and recreation activities hire the exact amount of skilled labour (measured as employees with at least a degree) as the mean for the whole region.

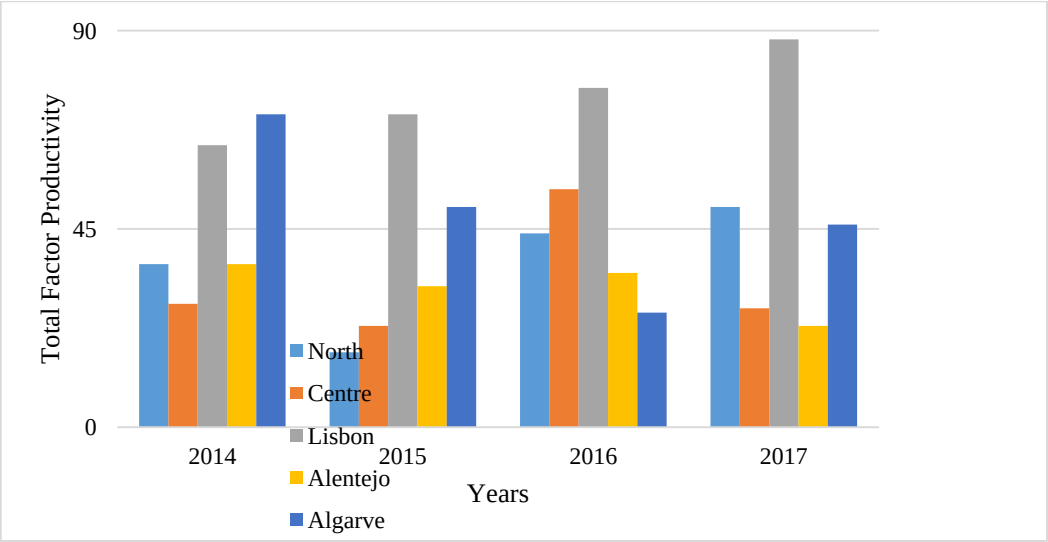



Figure 2: Total Factor Productivity across NUTS II regions, 2014-2017
Source: Own elaboration

Next, we analysed the labour productivity and TFP growth (see Figures 3 and 4, respectively). Results in terms of labour productivity growth (Figure 3) show that labour productivity increases in 2015-2017 were generally negative, except in 2016 for the Northern and Central regions (which grew 32% and 29% respectively) and in 2016-2017 for the Algarve region (10% and 34%, respectively).

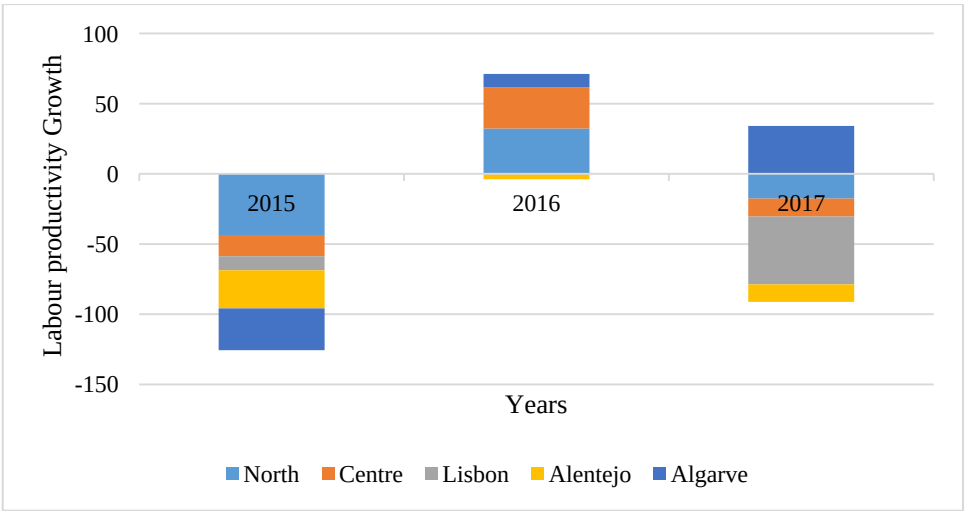



Figure 3: Growth of Labour productivity across NUTS II regions, 2015-2017
Source: Own elaboration

The results on TFP growth (Figure 4) show, once again, that 2016 was favourable for the productivity of nature tourism firms operating in the Northern and Central Portugal, with TFP increases of 159% and 135% respectively.

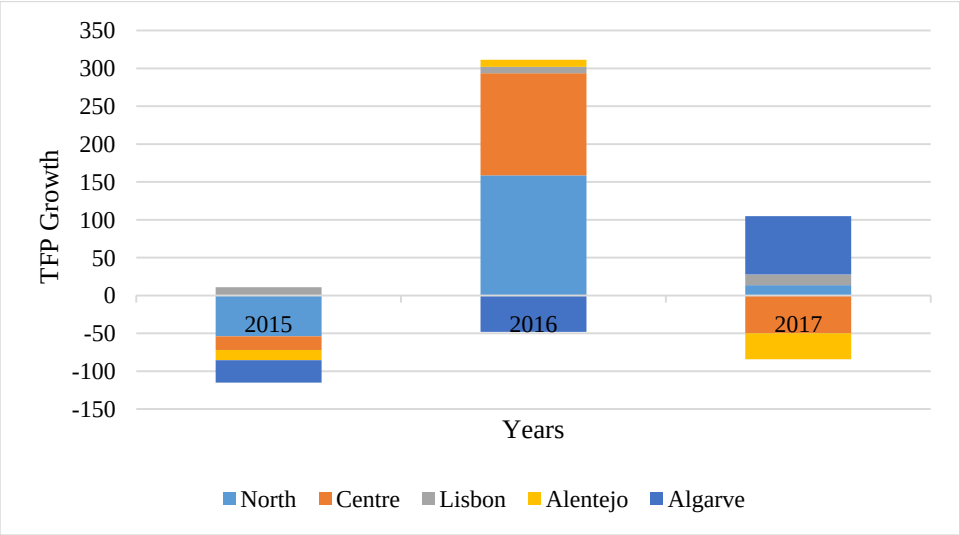



Figure 4: TFP growth across NUTS II regions, 2015-2017
Source: Own elaboration

The Metropolitan Region of Lisbon recorded increases in the TFP during the whole period, although they were not uniform. Indeed, the TFP grew more in 2015 and 2017. Firms in *Alentejo* only experienced positive TFP growth in 2016 (9%), while firms in Algarve only recorded positive TFP growth in 2017, albeit of great magnitude (77%). It should be noted that in 2015, all regions experienced a negative increase in the TFP, except the Metropolitan Region of Lisbon, which seem to indicate that nature tourism firms in this region are more productive and resilient to external shocks.

## 5. CONCLUSION

In 2018, with nearly 25 million guests, Portugal presented historical results for national tourism in the following indicators: overnight stays, revenues, guests, employment and exports, and tourism was considered the largest export economic activity in the country with 8,2% contribution to GDP (Tourism of Portugal, 2018). Based on the Travel & Tourism Competitiveness Index 2017 and UNWTO World Tourism Barometer, Portugal is considered the 14th most competitive destination in the world (Tourism of Portugal, 2018).

Tourism is characterised by including intangibility, simultaneous production and consumption, perishability, and heterogeneity, which compound the complexity of capturing productivity in services (Joppe & Li, 2016). Also, and apart from the specific features of the sector, the combination of other measures considered as inputs and outputs than expected ones (e.g. costs) has already been highlighted. For example, the involvement of consumers in the value creation process, service quality, value-added to services through experiences, innovations, human capital (Joppe & Li, 2016), employee satisfaction, and controllable profit and retention equity (Reynolds & Biel, 2007). Furthermore, contributing the complexity of measuring productivity in tourism, is the recognition the volume and structure of tourism sector are defined on the basis of consumption generated by tourists, and not by residents, isolating and distinguishing consumption by tourists from that of non- tourists (e.g., residents) or those who are not final consumers (e.g., tour operators), is not an easy task (Joppe & Li, 2016).

Productivity improvement in the tourism industry is more related to service innovations that improve the experiences of tourists, unlike the manufacturing industry that can improve productivity by introducing new technology into the production process (Chen & Soo, 2007). In addition, because productivity is not exogenous, New growth theory suggests that it can be assisted by knowledge spillover effects in human capital and public investment (Romer, 1986), which is more consistent with the more labour-intensive and less physical capital-intensive features of the tourism sector.

Tourism can absorb underemployed labour to increase the overall economic productivity due to its strong forward and backward sectorial linkages (Blake et al. 2006). When labour and other production factors move from a less productive sector such as agriculture to a more productive service sector like tourism, this

structural change process with productivity growth may represent a mechanism through which tourism can generate domestic output and contribute to economic growth.
In Portugal, more and more tourism entertainment/animation companies are emerging and organizing recreational, recreational, sports and/or cultural activities, which are directed to visitors/tourists (Turismo de Portugal, 2013). These activities are becoming increasingly important in meeting the needs of people looking for participatory and active tourism, with various emotions, experiences, and fun. Thus, these tourist activities contributing to increasing visitors' satisfaction level. In 2018, Portugal reached a record for the creation of tourist animation/entertainment companies, with 2.107. In total, and considering the last ten years, there is a total of 8,952 businesses registered in Portugal (Turismo de Portugal, 2019).

Empirically, the overall results confirm that the levels of TFP of nature-based firms, contrary to labour productivity, are very uneven over time and space. The exception is the Metropolitan region of Lisbon. In addition, labor productivity analysis reveals that Lisbon companies have higher productivity rates. Furthermore, firms' performance in this region in 2015, regarding the TFP growth, seems to indicate that nature tourism firms are more productive and resilient to external shocks.

The results from crossing the data on changes in tourism demand (number of guest) with firms' performance regarding productivity, especially for the northern and central regions, seem to indicate that increased tourism demand is immediately and directly reflected on the levels of labor productivity; while this relationship is confirmed with the levels and the TFP growth with one-year lag.

In terms of regional development, these results imply that policy measures to increase Tourism and the productivity of tourism firms in the Northern region as well as in the other regions, other than the Metropolitan region of Lisbon, are required. How well firms react to challenges in their operating environments depends on the capability of their employees and the systems that support them. Thus, investment in human capital development is important to innovation and the associated productivity increases. The demands of the 'information age' entail higher level skills via formal education and training. However, the innovations that are prone to increase firms' productivity commonly arise from the absorption and application of knowledge generated externally (Santos & Khan, 2019). Hence, policy measures aiming at increase firms' productivity may include supporting partnerships between firms. This can be attained by several ways: providing linkage information in seminars, exhibitions and missions; sponsoring fairs and conferences; organising meetings; promoting associations; and providing advice on deals. Other measures include the regulatory regimes for business and foreign investment as vehicles of knowledge transfer.

## AKNOWLEDGMENTS

This research is a part of a project title "TURNOUT: Desenvolvimento do Turismo Outdoor da Região Norte de Portugal", with the reference POCI-01-0145-FEDER-032289; funded by the European Regional Development Fund (FEDER) (through the Operational Programme 'Innovation and competitiveness') and by the Portuguese Foundation for the Development of Science and Technology (FCT), of the Ministry of Science, Technology and Higher Education. This work is, also, funded by National Funds through the Foundation for Science and Technology under the project UID/GES/04752/2019.
The SABI database was made available by the Applied Management Research Unit (UNIAG), according to the protocol between UNIAG and COFACE.

## REFERENCES

Ackerberg, D., Benkard, C. L., Berry, S., & Pakes, A. (2007). Econometric tools for analyzing market outcomes. *Handbook of econometrics*, 6, 4171-4276.

Archer, E. (1984). Estimating the relationship between tourism and economic growth in Barbados. *Journal of Travel research*, 22(4), 8-12.

Assaf, A. G., & Dwyer, L. (2013). Benchmarking international tourism destinations. *Tourism Economics*, 19(6), 1233-1247.

Barros, C. P. & Alves F.P. (2004). Productivity in the Tourism Industry. *International Advances in Economic Research*, 10(3), 215-25.

Beedie, P., & Hudson, S. (2003). Emergence of mountain-based adventure tourism. *Annals of Tourism Research*, 30(3), 625–643.

Bell, S., Tyrvainen, L., Sievanen, T., Probstl, U., & Simpson, M. (2007). Outdoor Recreation and Nature Tourism: A European Perspective. *Living Reviews in Landscape Research*, 1(2), 2.

Blake, A., Sinclair, M., & Soria, J. (2006). Tourism productivity: Evidence from the United Kingdom. *Annals of Tourism Research*, 33(4), 1099–1120.
Botti, L., Briec, W., Peypoch, N., & Solonandrasana, B. (2010). Productivity growth and sources of technological change in travel agencies. *Tourism Economics*, 16(2), 273-285.
Brida, J. G., Cortes-Jimenez, I., & Pulina, M. (2016). Has the tourism-led growth hypothesis been validated? A literature review. *Current Issues in Tourism*, 19(5), 394-430.
Carmignani, F., & Moyle, C. L. (2019). Tourism and the output gap. *Journal of Travel Research*, 58(4), 608-621.
Chatzimichael, K., & Liasidou, S. (2019). A parametric decomposition of hotel-sector productivity growth. International *Journal of Hospitality Management*, 76, 206-215.
Chen, C. F., & Soo, K. T. (2007). Cost structure and productivity growth of the Taiwanese international tourist hotels. *Tourism Management*, 28(6), 1400-1407.
Chou, M. C. (2013). Does tourism development promote economic growth in transition countries? A panel data analysis. *Economic Modelling*, 33, 226-232.
Cordero, J. M., & Tzeremes, N. G. (2018). Financial crisis and hotels' labour productivity growth: evidence from Spanish islands. *Applied Economics Letters*, 25(19), 1376-1382.
Díaz-Chao, Á., Miralbell-Izard, O., & Torrent-Sellens, J. (2016). Information and communication technologies, innovation, and firm productivity in small and medium-sized travel agencies: New evidence from Spain. *Journal of Travel Research*, 55(7), 862-873.
Dwyer, L., & Forsyth, P. (1998). Estimating the employment impacts of tourism to a nation. *Tourism Recreation Research*, 23(2), 3-12.
Frechtling,D. C., E. Horváth (1999) Estimating the Multiplier Effects of Tourism Expenditures on a Local Economy through a Regional Input-Output Model. *Journal of Travel Research*, 37(4), 324-332
Fuentes, R., & Alvarez-Suarez, A. (2012). Productivity of travel agencies in Spain: the case of Alicante. *The Service Industries Journal*, 32(16), 2623-2640.
Griliches, Z., & Mairesse, J. (1995). Production functions: the search for identification (No. w5067). *National Bureau of Economic Research*.
Houge Mackenzie, S., & Kerr, J. H. (2016). Positive motivational experience over a three-day outdoor adventure trek in Peru. *Journal of Adventure Education and Outdoor Learning*, 9679(June), 1–14.
Inchausti-Sintes, F. (2015). Tourism: Economic growth, employment and Dutch disease. *Annals of Tourism Research*, 54, 172-189.
Joppe, M., & Li, X. P. (2016). Productivity Measurement in Tourism: The Need for Better Tools. *Journal of Travel Research*, 55(2), 139–149.
Kim, H. S., & Jang, S. S. (2019). Minimum wage increase and firm productivity: Evidence from the restaurant industry. *Tourism Management*, 71, 378-388.
Kinfemichael, B., & Morshed, A. M. (2019). Unconditional convergence of labor productivity in the service sector. *Journal of Macroeconomics*, 59, 217-229.
Kukanja, M., & Planinc, T. (2018). Efficiency Analysis of Restaurants in a Small Economy after the Implementation of Fiscal Cash Registers: The Case of Slovenia. *Organizacija*, 51(4), 239-253.
Leite, D. F. T. (2018). A cultura profissional dos técnicos de atividades de animação turística e de turismo de ar livre no distrito de Coimbra (Doctoral dissertation).
Levinsohn, J., & Petrin, A. (2003). Estimating production functions using inputs to control for unobservables. *The review of economic studies*, 70(2), 317-341.
Lin, V. S., Yang, Y., & Li, G. (2019). Where can tourism-led growth and economy-driven tourism growth occur?. *Journal of Travel Research*, 58(5), 760-773.
Liu, H., & Tsai, H. (2018). Total factor productivity growth and regional competitive analysis of China's star-rated hotels. *Tourism Economics*, 24(6), 625-644.
Milio, S. (2014). Impact of the economic crisis on social, economic and territorial cohesion of the European Union (Vol. 1). Brussels: Directorate-General for Internal Policies, Policy Department B (Structural and Cohesion Policies).
Ministério da Economia. (2015). Decreto-Lei n.º 186/2015, de 3 de setembro. Diário da República, 1ª série, N.º 172, 6947-6982.
Njoya, E. T., & Seetaram, N. (2018). Tourism contribution to poverty alleviation in Kenya: A dynamic computable general equilibrium analysis. *Journal of travel research*, 57(4), 513-524.
Olley, S., & Pakes, A. (1996). The dynamics of productivity in the Telecommunications Equipment Industry, in "Econometrica", vol. 64.
Pablo-Romero, M. D. P., & Molina, J. A. (2013). Tourism and economic growth: A review of empirical literature. *Tourism Management Perspectives*, 8, 28-41.
Pham, T. D. (2019). Tourism Productivity Theory and Measurement for Policy Implications: The Case of Australia. *Journal of Travel Research*, 1-20.
Reynolds, D. & Biel, D. (2007). Incorporating satisfaction measures into a restaurant productivity index. International *Journal of Hospitality Management*. 26. 352-361.
Romão, J., & Neuts, B. (2017). Territorial capital, smart tourism specialization and sustainable regional development: Experiences from Europe. *Habitat International*, 68, 64-74.
Romer, P. M. (1986). Increasing returns and long-run growth. *Journal of political economy*, 94(5), 1002-1037.
Santos, E., & Khan, S. (2019). FDI Policies and Catching-Up. *Journal of Applied Economic Sciences*, 13(7 (61)), 1821-1853.
Schreyer, P. (2001). The OECD productivity manual: a guide to the measurement of industry-level and aggregate productivity. *International Productivity Monitor*, 2(2), 37-51.

Turismo de Portugal (2013). *Plano estratégico nacional do turismo: revisão e objetivos 2013-2015*. Lisboa: Turismo de Portugal.
Turismo de Portugal (2018). *Turismo em Portugal 2028*. Available https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/turismo-em-portugal-2018.aspx.
Turismo de Portugal (2019a). *Agentes de animação turística*. Available at http://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Como_comecar/Agentes_Animacao_Turistica/Paginas/default.aspx
Turismo de Portugal (2019b). *Registo Nacional de Turismo: Consulta ao registo*. Available https://rnt.turismodeportugal.pt/RNAAT/ConsultaRegisto.aspx?FiltroVisivel=True%20Turismo.
Tzeremes, N. G. (2019). Hotel productivity: A robust Luenberger productivity indicator. *Tourism Economics*, 1354816618821271.
Weber, K. (2001). Outdoor adventure tourism a review of research approaches. *Annals of Tourism Research*, 28(2), 360–377.
Wooldridge, J. M. (2009). On estimating firm-level production functions using proxy variables to control for unobservables. *Economics Letters*, 104(3), 112-114.
World Tourism Organization and International Labour Organization (2014), *Measuring Employment in the Tourism Industries – Guide with Best Practices*, UNWTO, Madrid.
Zuo, B., & Huang, S. (2018). Revisiting the tourism-led economic growth hypothesis: The case of China. *Journal of Travel Research*, 57(2), 151-163.
Zuo, B., & Li, L. (2018). Resource Reallocation and Heterogeneous Productivity Growth in the Tourism Industry. *Journal of China Tourism Research*, 14(3), 370-391.

## APPENDIX

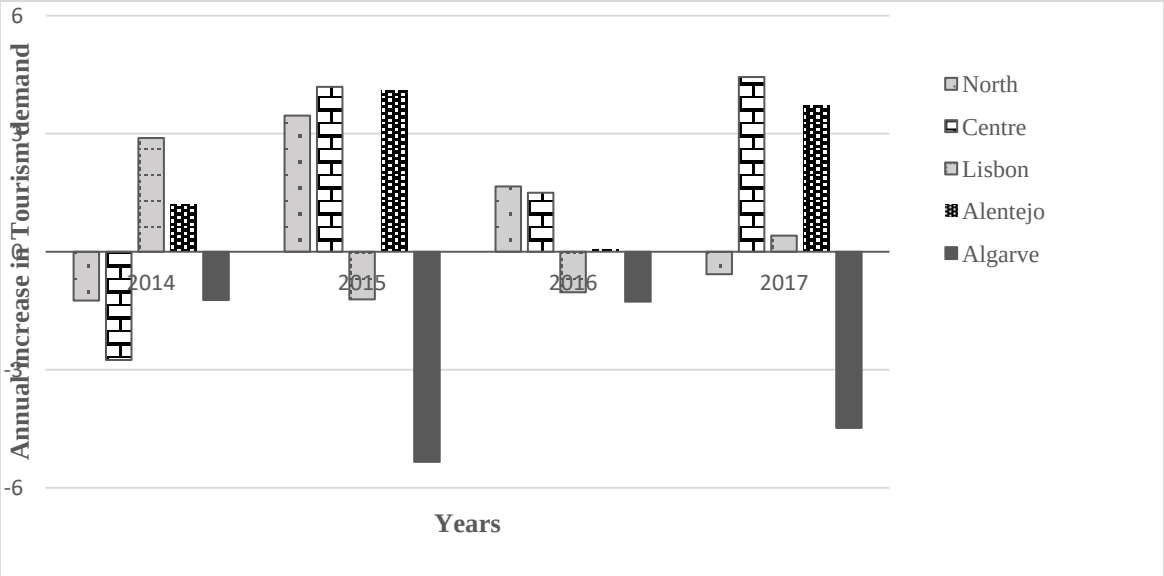



Figure A1: Annual increase in Tourism demand (guests) across NUTS II regions, 2014-2017
Source: Estatísticas do Turismo 2013-2017, INE.

Table A1- Regions' code

| Region | Code |
|---|---|
| North | 1 |
| Centre | 2 |
| Lisbon | 3 |
| Alentejo | 4 |
| Algarve | 5 |

Source: Own elaboration

Table A2- Representation of the sample, by nuts II region

| NUTS II region | RNAAT | Sample | Representation of the sample |
|---|---|---|---|
| North | 135 | 79 | 59 |
| Centre | 116 | 64 | 55 |
| Lisbon | 200 | 101 | 51 |
| Alentejo | 70 | 45 | 64 |
| Algarve | 145 | 80 | 55 |
| **Total** | **666** | **369** | 55 |

Source: Own elaboration

Table A3- Regional coefficients for the calculation of human capital (variable *w*)

| NUTS II region | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 13.47 | 14.05 | 14.69 | 15.07 |
| 2 | 13.33 | 14.00 | 14.53 | 14.95 |
| 3 | 23.43 | 24.14 | 24.33 | 24.97 |
| 4 | 11.69 | 12.36 | 12.51 | 12.72 |
| 5 | 11.20 | 11.61 | 11.69 | 11.99 |

Source: Own elaboration

Table A4- Basic statistics of database

| Variable | Obs | Mean | Std. Dev. | Min | Max |
|---|---|---|---|---|---|
| *lnb* | 1316 | 0.80 | 0.93 | 0 | 4.66 |
| *lnw* | 504 | 0.24 | 0.51 | 0 | 2.56 |
| *lnk* | 1272 | 2.90 | 2.10 | 0 | 9.64 |
| *lnva* | 1224 | 2.93 | 1.76 | 0 | 8.67 |
| *lnm* | 1420 | 3.19 | 1.87 | 0 | 10.47 |
| *lnprod* | 1082 | 3.27 | 1.79 | 0 | 7.49 |
| *ltw* | 464 | 1.91 | 1.11 | -5.88 | 4.48 |

Notes- variables in logs, b is the unskilled labour; w is the human capital; k is the net physical capital, i.e, after depreciation; va is the value added; m is the materials; prod is the labour productivity; ltw is the log of the TFP. Materials are calculated as the difference between turnover and the value added. Nominal values are deflated by the consumer price index in leisure, recreation & culture services, by NUTS II regions, obtained from PORDATA / National Statistical Office (INE).

Source: Own elaboration

# O IMPACTO DA "CIDADE EUROPEIA DO DESPORTO" NA CIDADE DE BRAGA

Teresa Dieguez, tdieguez@ipca.pt, Polytechnic Institute of Cavado and Ave (IPCA), Instituto Politécnico do Porto (IPP) and CiTUR
José Maria Gomes, josmariagms@gmail.com, Polytechnic Institute of Cavado and Ave (IPCA)
Bruno Sousa, bsousa@ipca.pt, Polytechnic Institute of Cavado and Ave (IPCA), UNIAG and CiTUR

**RESUMO**: O presente trabalho apresenta um estudo de caso onde são discutidos os impactos e as potenciais oportunidades que resultaram da comunhão de esforços de todos os *stakeholders* envolvidos na Cidade Europeia de Desporto. (CED) 2018, em Braga. Depois de uma introdução e posterior revisão de literatura, são apresentados os impactos diretos e indiretos do evento. Finalmente são feitas as conclusões, indicadas as limitações do estudo e propostas pesquisas futuras.

**PALAVRAS-CHAVE**: Impacto, Turismo, Tipos Turismo, Cidade Europeia do Desporto, Braga.

**ABSTRACT**: This paper presents a case study where the impacts and potential opportunities that resulted from the joint efforts of all stakeholders involved in the European City of Sport (ECS) 2018, in Braga, are discussed. After an introduction and subsequent literature review, the direct and indirect impacts of the event are presented. Finally, conclusions are drawn, the study limitations are indicated and future research is proposed.

**KEYWORDS**: Impacte, Tourism, Types of Tourism, European City of Sport, Braga.

## 1. INTRODUÇÃO

Durante todo o período de sua existência, o turismo é um reflexo da tendência humana de se deslocar. Tem vindo a sofrer várias alterações nos seus segmentos, procura adaptar-se às mudanças do mercado do turismo mas, sobretudo às mudanças nos requisitos e necessidades dos turistas. O turismo de eventos é um dos tipos de turismo mais recente, cuja expansão começou nas últimas décadas do século XX, mas que apresenta um enorme potencial (Čizmić & Čaušević, 2017). O turismo com base no desporto ganhou grande destaque nos últimos tempos, resultando num popular produto turístico (Gibson, 1998).

Os eventos são uma parte de um produto turístico, com maior ou menor importância e influência no destino, mas cuja comercialização começou com o interesse ativo dos participantes do turismo. O seu estudo está mais relacionado com o impacto económico e outros benefícios que a comunidade alcança.

São muitas as conclusões que se podem retirar dos vários estudos feitos sobre os eventos turísticos, havendo consenso de que uma correta abordagem ao planeamento e organização de eventos resulta não só em benefícios económicos, mas também na formação da imagem de destino.

O impacto económico transformou-se num dos argumentos mais citados e usados para licitar para grandes eventos. Estudos *ex ante* sobre o impacto económico, que analisam os impactos sobre o rendimento e o emprego, geralmente são exigidos pelas autoridades locais ou regionais e autoridades financeiras. Ocasionalmente são ainda exigidos, por Lei, estudos de impacto económico, como prova da alocação eficiente de recursos públicos.

Contudo, na maioria dos casos, os impactos económicos fazem parte das relações públicas, tentando convencer os *media* e as partes interessadas relevantes de que o evento principal (planeado) é benéfico para a economia local, regional ou nacional e pode, pelo menos, financiar-se grandemente pelos aumentos de impostos induzidos (Maennig, 2017).

Existem diferentes métodos para estimar *ex ante* os benefícios potenciais da organização de eventos importantes, incluindo análise multiplicadora, cálculos de entrada e saída de produtos, pesquisas dos decisores em setores relevantes e modelos de equilíbrio geral computáveis. Os métodos raramente utilizados são a matriz de contabilidade social, a abordagem de despesas diretas ou análise de custo-benefício (Davies, Coleman & Ramchandani, 2013). O multiplicador mais comum de análise de entrada / saída refere-se ao investimento em estádios e infra-estruturas, bem como aos gastos do comitê organizador e dos turistas como um choque de despesas que, na tradição keynesiana, implica multiplicar os efeitos do rendimento.

A análise *ex post* concentra-se nos impactos sobre variáveis económicas macro ou regionais, tais como rendimento e salários, emprego e rendimentos fiscais, turismo, orgulho cívico e bem-estar, e mercados de ações (Porter & Chin, 2012). Esta análise ocorre ocasionalmente analisando séries temporais únicas, principalmente com base na regressão em painel e na aplicação de uma análise de diferença-diferença que compara os desenvolvimentos no local do evento com o desenvolvimento em locais comparáveis.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1 TURISMO

#### 2.1.1 Conceitos de Turismo e Turista

O Turismo é uma indústria de serviços com um enorme potencial de crescimento e que nos últimos anos tem constituído uma das principais preocupações não só das nações, mas também da comunidade internacional como um todo (World Travel and Tourism Council, 2017). A evolução dos conceitos de turismo viagem e hospitalidade e as suas alterações ao longo das últimas décadas é notória (Ghorbani, Danaei, Zargar, & Hematian, 2019).

Para Pruthi (2004), o turismo apresenta significados diferentes para diferentes pessoas, pois é uma abstração de uma ampla gama de atividades de consumo onde se procura uma variedade de indústrias prestadoras de produtos e serviços.

Numa abordagem mais holística, remetendo para uma análise integrada e completa do turismo, Leslie (2000) defende a necessidade de incluir todas as características-chave do turismo, nomeadamente, (I) movimento de pessoas, (II) transporte, (III) estada e atividades no destino e (IV) determinantes da procura e da oferta.

O turismo é "uma atividade multidimensional e multifacetada que influencia muitas vidas e muitas atividades económicas diferentes" (Cooper, Fletcher, Fyall, Gilbert, & Wanhill, 2007, p. 40). Sendo um fenómeno social, cultural e económico que envolve o movimento de pessoas (dos países ou lugares fora do seu ambiente usual), para fins pessoais ou de negócio, estas pessoas podem ser designadas por turistas (que tanto podem ser turistas ou excursionistas; residentes ou não residentes) e o turismo tem que estar ligado às suas atividades, algumas das quais implicam despesas com o turismo (UNWTO, 2008).

A atividade turística passa por constantes transformações, ajustando-se sempre ao surgimento de novas carências e desejos por parte de todos os intervenientes no sector do turismo (Nunes, 2009). Nos dias de hoje, um turista não é apenas aquele que viaja por mero prazer, é também aquele que viaja por diversos motivos tais como os relacionados com a saúde, a profissão e a religião (Nunes, 2009).

### 2.2 IMPACTO NA ECONOMIA E SOCIEDADE

O setor do Turismo tem vindo a crescer e a aprofundar a sua diversidade, tornando-se num dos setores com crescimento económico mais rápido no mundo. Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT) este setor tornou-se num dos maiores elementos do comércio internacional, representando uma das maiores fontes de rendimento para muitos países em desenvolvimento (UNEP WTO, 2005). Sendo o setor do Turismo considerado como um dos maiores setores económicos, tem o potencial de criar emprego, acionar exportações e gerar prosperidade pelo mundo.

Segundo a OMT, na sua análise anual do impacto económico global do Turismo, o setor, em 2017, contribuiu com 10,4% para o PIB global e criou 313 milhões de empregos (9,9% do emprego total) (UNPT WTO, 2018).

Relativamente a Portugal, em 2016, o turismo revelou resultados mais favoráveis do que em anos anteriores nalgumas variáveis, com destaque para (Araújo, 2017):

- Alargamento da atividade turística a meses menos tradicionais, tendo dois terços do crescimento acontecido na chamada "época baixa";
- Aumento do emprego no turismo;
- Crescimento em todas as regiões, ritmo de crescimento das receitas turísticas e dos proveitos hoteleiros mais acelerado do que o aumento de hóspedes;
- Diversificação de mercados emissores, com crescimentos expressivos do mercado americano, polaco e brasileiro;
- Dinamização do mercado interno;
- Reconhecimento internacional, com aumento significativo de prémios internacionais.

O crescimento do turismo em Portugal tem contribuído positivamente para o desenvolvimento da economia nacional, gerando emprego e riqueza e, ainda, promovendo a valorização do património nacional. É responsável por quase 50 por cento das exportações de serviços e perto de 17 por cento das exportações totais. Em 2016 Portugal recebeu, pela primeira vez, mais turistas estrangeiros do que o total da população portuguesa residente (11,4 milhões). Também as receitas geradas pelo turismo têm registado um forte crescimento e, no mesmo ano, o setor teve um peso no PIB de quase 7 por cento (Araújo, 2017).

Mais de 12,76 milhões de turistas estrangeiros visitaram Portugal no ano passado, um novo máximo histórico. O novo recorde representa um crescimento de 0,4% face a 2017. Além dos estrangeiros, outros 8,2 milhões residentes em Portugal contribuíram para as cerca de 57,6 milhões de dormidas nos estabelecimentos turísticos (hotéis, pousadas, *hostels* e alojamentos locais com mais de dez camas) portugueses no ano passado (INE, 2019).

## 2.3 TENDÊNCIAS INTERNACIONAIS DO TURISMO

As previsões para o turismo internacional apontam para um crescimento médio na ordem dos 4%, em grande parte devido ao advento do *e-commerce*, onde os produtos turísticos passaram a ser um dos itens mais comercializados na internet.

Independentemente do nome, dominação ou título para tendências futuras no turismo, a ideia central e mais relevante é que o turismo do futuro deve ter implícitos valores que são exigidos pelo turista do século 21, nomeadamente a (i) sustentabilidade, a (ii) autenticidade, a realidade/hiper-realidade, a (iii) efemeridade e a (iv) incredulidade.

A sustentabilidade é talvez o valor mais presente na atividade, tipo ou ideia turística. De acordo com o paradigma do Triple Bottom Line (Elkington, 1994), o setor turístico trabalha sobre três perspetivas (económica, social e ambiental), perspetivas que devem ser levadas em linha de conta por qualquer organização.

Também relevante é abordagem de Krippendorf (1999), que contempla algum ambientalismo e valores para a comunidade, em que a noção de responsabilidade social é tida seriamente.

Tanto nestas duas perspetivas como noutras, a sustentabilidade é um dos valores intrínsecos mais incontestáveis do turismo globalizado, embora alguns autores (Beaumont, 2011) sejam céticos acerca da existência de um mercado ecoturístico distinto. Já Moscardo & Murphy (2014) questionam a existência de um turismo sustentável (que ignora o impacto negativo do turismo) e propõem o turismo como uma ferramenta, entre outras, para a sustentabilidade.
As experiências vividas pelos turistas durante as férias são tão reais quanto efémeras. Os indivíduos tentam capturar um instante de glória, alguma memória para a sua própria história, para a sua história biográfica e, na maioria das vezes, tentam fazê-lo por meio de fotografias. Jenny Burman (2010, p. 162) associa "efemeridade" a fotografia e cita West (2000) referindo-se a um desejo nostálgico de criar uma narrativa de

inteireza, capturar a efemeridade do tempo de lazer e idealizar um mundo temporal (comparado à infância passada).

A incredulidade está na superfície do turismo. De alguma forma, é a outra face de uma moeda. Os turistas procuram autenticidade e quando não a encontram, caem em incredulidade. Nesse sentido, Panosso Netto (2009, p. 56) faz algumas perguntas filosóficas, nomeadamente: "Qual é a essência do turismo? O que é invariável? Quais são os atributos que devem existir para nos dizer que algo é turismo?", trazendo imperfeição para o conceito a falta de respostas. E é esta falta de respostas que faz com que "o turismo às vezes seja visto com alguma incredulidade e desconfiança nos setores produtivo e intelectual" (Panosso Netto, 2009, p. 56).

Para a próxima década, a estratégia do Turismo de Portugal visa tornar o país no líder do turismo do futuro, afirmando o destino como um *hub* para o desenvolvimento económico, social e ambiental.

Duplicar as receitas, aumentar substancialmente o número de dormidas, alargar a atividade turística a todo o ano, diminuindo a sazonalidade, e aumentar os níveis de qualificação no setor são as principais metas que se pretendem alcançar até 2027 (Araújo, 2017).

"Liderar o turismo do futuro é mais do que uma ambição, é uma convicção para mobilizar um país inteiro comprometido com a sustentabilidade, com a coesão territorial e social, com a inovação, empreendedorismo e tecnologia, com a valorização das Pessoas. Liderar o turismo do futuro implica, assim, afirmar Portugal como destino sustentável, com um território coeso, inovador e competitivo, que valoriza o trabalho e o talento. Um destino para visitar, investir, viver e estudar" (Cabral, 2017, p. 2).

"Um país inclusivo, aberto e tecnológico que se posiciona como hub especializado para o turismo" (Cabral, 2017, p. 2).

O desafio dos próximos anos vai passar pela colaboração e envolvimento da sociedade e de todos os atores, públicos e privados, tendo presente o desenvolvimento sustentável ao garantir equidade no crescimento económico, justiça social e equilíbrio ambiental.

## 2.4 TIPOS DE TURISMO

A classificação do turismo em tipologias resulta das diferentes motivações de viagem, sendo que estas estão em constante mudança. No geral e de acordo com Tureac & Anca (2008), existem seis tipos de turismo, nomeadamente:

- Turismo de repouso (lazer): este tipo de turismo é o tipo de turismo mais importante e pode consistir num período de total descanso ou num período de repouso ativo (desporto, excursões, caminhadas). A procura turística neste caso resulta em dois tipos de necessidades: necessidade de lazer e de mudança de cenário;

- Turismo de repouso e de saúde: este tipo de turismo é conhecido desde a antiguidade, sendo uns dos tipos mais antigos. As condições económicas e sociais da vida moderna contribuem para um aumento do stress, o que causou um aumento de procura deste tipo de turismo. Alguns fatores de risco são a poluição em grandes centros urbanos e o sedentarismo. Os principais destinos deste segmento são os *spas* de *resorts* e estâncias termais;

- Turismo de Visita: tipo de turismo ligado ao lazer, tendo um forte lado cultural. O público-alvo é principalmente composto por intelectuais, devido à sua necessidade constante de adquirir novos conhecimentos;

- Turismo de Trânsito: Tipo de turismo dependente das outras tipologias, uma vez que qualquer turista se encontra longe do seu local de residência. Este tipo de turismo é de curta duração, não passando das 24 horas, por vezes. Está relacionado com turismo de visita, cuja separação é quase impossível.

- Turismo de Distância Reduzida: turismo de curta duração que deve o seu crescimento ao desenvolvimento industrial das cidades. Com o aumento do trabalho, e consequentemente da rotina, surge cada vez mais a necessidade de lazer nos fins-de-semana.

- Turismo Profissional: ao contrário dos outros tipos de turismo acima referidos, o turismo profissional ocorre durante o ano, não na época de férias. Este inclui todos os movimentos com instituições oficiais organizados por empresas administrativas, económicas ou comerciais, por exemplo. Em termos da origem do turista, grandes centros económicos tanto fornecem como recebem este tipo de turistas.

Existem muitas outras perspetivas, sendo ainda possível definir alguns tipos de turismo por afinidade, tendo em conta as motivações do turista, como por exemplo: Turismo de Lazer, de Eventos, Religioso, Social, Cultural, de Compras, de Aventura, Gastronómico, de Negócios, de Saúde, Rural e Ecológico (Oliveira, 2002). Para o presente estudo, optamos por não aprofundar mais o tema para não corrermos o risco de perder o enfoque.

## 3. IMPACTOS

### 3.1 RELAÇÃO TURISMO / DESPORTO

A relação entre turismo e desporto foi originalmente apresentada por Anthony (1966) tendo, desde então, sido objeto de estudo de vários estudos sobre a temática (Armstrong, 1985; Baker & Gordon, 1976); Williams & Zelinsky, 1970).

Só em 1999, com o estudo "Sport for all and active tourism" de autoria de De Knop (1990), é que surgiu o cunho de "turismo desportivo" e só nesta altura que a literatura começa a designar o conceito turismo desportivo, dando importância não só à prática desportiva, mas ao desporto enquanto espetáculo (Ferreira, 2017).

As regiões cada vez mais querem atrair eventos desportivos, dado serem importantes dinamizadores de desenvolvimento económico e turístico. Com efeito, os atuais consumidores cada vez mais gastam quantias significativas do sue rendimento na participação de eventos desportivos e no consumo de bens e serviços relacionados com o desporto (Pons, Mourali, & Nyeck, 2006).

Hoje muitos desportos são já reconhecidos como atrações turísticas, originando novas oportunidades para modificar ou melhorar o padrão de procura turística. Nesse sentido a organização de outros eventos secundários e competições podem ser uma excelente oportunidade (Higham, 2005).

### 3.2 TIPOS DE IMPACTOS

Existem três categorias de impactos: pessoais, organizacionais e externos (Bladen, Kennell, Abson, & Wilde, 2012), Os primeiros dizem respeito à satisfação/ insatisfação e expetativas atendidas ou não. Os segundos englobam as finanças, recursos humanos, marketing e capacidade organizacional. Os eventos externos estão relacionados com as interações entre a indústria de eventos e a economia, sociedade, cultura e ambiente.

Outros autores como Mathieson e Wall (1982) já consideram quatro tipos de impacto com origem na visita de turistas a determinado lugar, designadamente impacto económico, ambiental, cultural e social.

#### 3.2.1 Impacto económico

O impacto económico inclui diversos impactos, entre os quais se destacam o nível do rendimento, o emprego, o desenvolvimento de negócios e o investimento (Mathieson & Wall, 1982).

O impacto económico é o impacto causado pelas variações positivas ou negativas geradas na economia e emprego (Vieira, 2015). È composto por 4 tipos de impactos: os diretos, os indiretos, o induzido e o catalítico. Os impactos diretos são causados pelas despesas realizadas pelos participantes no evento, em serviços como alojamento e restauração. Os impactos indiretos são o resultado do aumento no investimento e negócios ou serviços relacionados com o evento. O impacto induzido é fruto dos salários dos trabalhadores e impacto catalítico que diz respeito ao aumento da procura em empresas não relacionadas ao evento.

Também a construção de infraestruturas, as despesas relacionadas com visitantes e participantes e a operação do evento em si, podem ser considerados cruciais para o benefício económico. É relativamente simples

realizar a estimativa de gastos relativos à construção de infraestruturas e operação do evento, o mesmo não se pode dizer do cálculo das despesas dos visitantes e participantes, como custos de deslocação, refeições, alojamento e outros relacionados ao evento. A realização de eventos pode também resultar num crescimento dos negócios locais e criação de novos negócios, sendo um estímulo à atividade económica e à confiança comercial. Outra possibilidade é o aumento de valor de terrenos e imóveis.

Os impactos económicos intangíveis são os benefícios promocionais de longo prazo, entre os quais se destacam a sensibilização do destino e a criação de uma imagem positiva (Dwyer, Mellor, Mistilis, & Mules, 2000).

### 3.2.2 Impacto ambiental

O impacto ambiental diz respeito à construção, herança ambiental, regeneração urbana e rural, ambientes naturais e conservação da natureza (Mathieson & Wall, 1982).

O impacto ambiental pode de tal forma ser relevante, pelo que é justificada a necessidade de considerar os impactos ambientais nas atividades, tentando minimizar ao máximo os seus impactos negativos (Collins, Morduch, Rutherford, & Ruthven, 2009). Contudo, as ações ou práticas ecológicas são de difícil avaliação (Ferreira, 2017).

Os impactos ambientais provenientes do turismo são inúmeros e destacam-se alguns, entre os quais, a contaminação da água (resultando na diminuição da qualidade da mesma), a alteração da paisagem (procedente de novas construções ou da manutenção de edifícios), a poluição sonora e do ar (através da pegada ecológica e do aumento da quantidade de dióxido de carbono) e a vida animal (Spenceley, 2005).

### 3.2.3 Impacto social

O impacto social traduz-se na saúde pessoal e comunitária, no intercâmbio de pessoas com deficiência, na coesão social, na educação e na visita de amigos e familiares (Mathieson & Wall, 1982).

O impacto social é definido como qualquer impacto que afete a qualidade de vida dos residentes, incluindo o impacto ambiental e económico, que afetam a reação geral do evento (Fredline, Jago, & Deery, 2003).

Os eventos desportivos atraem tanto os turistas, que geram benefícios económicos e auxiliam no desenvolvimento económico e urbano, como os patrocinadores e os *media*. Potencializam uma imagem positiva do lugar contribuindo para a criação de uma marca do destino turístico, podendo constituir uma ferramenta de marketing, no sentido em que tornam os lugares mais atrativos para os visitantes, incentivando assim um retorno dos mesmos ao destino, com vista ao esperado desenvolvimento (Getz & Page, 2015).

Para além de afetar diretamente a qualidade de vida dos residentes, os eventos desportivos podendo criar impactos negativos ou positivos, que irão determinar o legado do evento. O interesse em acolher eventos pode resultar num sentimento de pertença e satisfação por parte da comunidade, aumentando as oportunidades de alojamento e as interações sociais e culturais (Ferreira, 2017).

Os beneficos intangíveis associados traduzem-se no desenvolvimento social através do aumento do interesse da comunidade por desporto resultando numa maior participação da mesma em atividades desportivas, na melhoria da saúde, no aumento de consumo de artigos relativos ao desporto e num maior investimento em infraestruturas que possam ser utilizadas pela população tanto durante como depois do evento (Dwyer et al., 2000).

## 4. METODOLOGIA

### 4.1 PARADIGMA E OBJETIVOS

Na literatura são conhecidos dois grandes paradigmas – paradigma qualitativo e paradigma quantitativo. Para o presente estudo optamos por fazer uma análise mista, dado termos tido acesso aos principais números, bem como às críticas e informações recebidas pelas autoridades que foram responsáveis pela centralização e monitorização do estudo de caso: Cidade Europeia do Desporto na cidade de Braga.

O principal objetivo deste estudo de caso é demonstrar o impacto que os eventos podem ter numa cidade. No caso particular o estudo incide sobre eventos relacionados com o desporto, em 2018, em Braga, enquanto cidade portuguesa nomeada para Cidade Europeia de Desporto (CED).

Braga CED 2018 foi um evento com uma envolvente enorme, caraterizado por ser muito mais do que aqueles que nele competiram. O potencial percebido e a imagem que foi projetada, foram os principais motivos que nos levaram a conduzir o presente tema.

## 4.2. CONTEXTO / AMBIENTE

### 4.2.1 Cidade Europeia do Desporto

A Cidade Europeia do Desporto é o título concedido pela Associação das Capitais Europeias do Desporto (ACES Europa) às administrações públicas locais europeias, que se destacam no desenvolvimento do setor do desporto. A ACES Europa está sediada em Bruxelas e é uma associação sem fins lucrativos que concede anualmente os títulos de Cidade, Capital e Comunidade Europeia do Desporto.

Para se candidatarem, as cidades deverão ter entre 25.000 e 499.999 habitantes.

Na análise de candidaturas, uma equipa de avaliação da ACES Europa, desloca-se às cidades candidatadas para uma avaliação das instalações desportivas, dos programas desportivos e do desenvolvimento desportivo das populações. A cidade que reunir melhores condições e boas práticas no setor desportivo, será eleita vencedora. Em Portugal existe a ACES PORTUGAL – Associação Portuguesa das Cidades Europeias do Desporto, que foi criada no âmbito de apoio e promoção das candidaturas provenientes das Autarquias Portuguesas ao reconhecimento por parte da ACES EUROPE como Cidades ou Capitais Europeias do Desporto.

### 4.2.2 Desporto na Cidade de Braga

O desporto tem um papel fundamental na sociedade atual, sendo que, contribui significativamente para uma melhor qualidade de vida da população. Dada a sua importância, é fundamental por parte dos responsáveis autárquicos, investir em instalações e projetos desportivos, incentivando assim a população, à prática desportiva.

Com isto, o Município conta com 4,04 m2/habitante para prática desportiva, resultando em 733.932,2 m2 de área desportiva em todo o concelho, estimando-se, para além de atletas em competição e federados, que 28% da população seja desportivamente ativa (DDJA, 2017).

## 4.3 BRAGA CIDADE EUROPEIA DO DESPORTO

A cidade de Braga surge, em 2018, como a cidade portuguesa com o título de Cidade Europeia do Desporto (após Guimarães em 2013, Maia em 2014, Loulé em 2015, Setúbal em 2016 e Gondomar em 2017.

Este evento envolveu todos os *stakeholders* locais, entre os quais se destacam a sociedade civil, os hotéis e as agências de viagem que, conjuntamente com a Autarquia, projetaram a cidade de Braga além fronteiras.

Figura 1: Logótipo Braga Cidade Europeia do Desporto 2018
Fonte: https://ced2018.cm-braga.pt/

## 5. RESULTADOS

O evento Braga Cidade Europeia do Desporto 2018 teve inúmeros impactos diretos e indiretos, pelo que a seguir indicamos alguns dos que consideramos com maior relevância.

### 5.1 IMPACTOS DIRETOS

Dentro dos impactos diretos tentamos perceber o número de Eventos, o número de Modalidades, o número de Organizações/Associações envolvidas, o número de Voluntários, o número de Participantes, o número de Espetadores e o volume de horas afetas (só relativas à duração do evento).

#### 5.1.1 Número de Eventos

Com o objetivo de sensibilizar a população em geral, Braga Capital Europeia do Desporto 2018 procurou promover o desporto para todos e a prática desportiva generalizada, tendo proporcionando muitas atividades ao ar livre e nas praças e ruas de Braga para que, assim, todos tivessem acesso.

A Braga CED 2018 contou com 612 eventos, sendo eles: 306 inseridos no "Desporto para todos" (50%); 169 no "Desporto de Competição" (28%); 103 sendo Palestras, Workshops e Congressos (17%) e os 30 restantes em eventos de Promoção (8%) da CED.

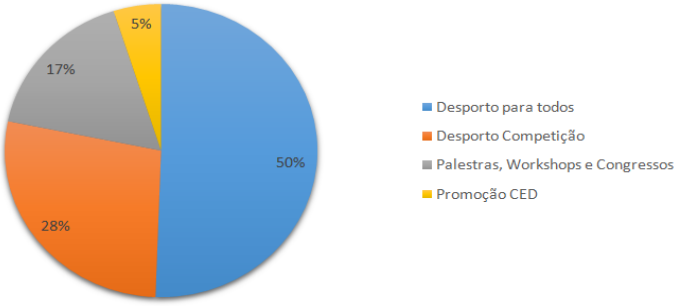



Figura 2: Número de eventos na Braga CED 2018
Fonte: Elaboração própria

#### 5.1.2 Número de Participantes

Sendo o participante, uma parte fulcral no que ditará ao sucesso do evento, a Braga CED 2018 contou com 130.309 participantes, nas mais variadas modalidades, modalidades que mais à frente serão apresentadas (Figura 3).

#### 5.1.3 Número de Espetadores

Sendo o espetador, uma parte fulcral no que ditará ao sucesso do evento, a Braga CED 2018 contou com 393.030 espetadores, nos mais variados eventos, sendo muitos desses espetadores familiares dos participantes envolvidos no Braga CED 2018.

#### 5.1.4 Modalidades inseridas nos eventos desportivos

Ao longo da CED 2018, estiveram presentes nas atividades desportivas 37 diferentes modalidades, mostrando a diversidade de oferta de atividades desportivas, retratadas na figura que a seguir apresentamos (Figura 3).

| Modalidade: | Organizações/Associações: | Modalidade: | Organizações/Associações: |
|---|---|---|---|
| Aeromodelismo | 1 | Ginástica | 1 |
| Aeronáutica | 1 | Golfe | 4 |
| Atletismo | 8 | Hipismo | 4 |
| Automobilismo | 2 | Desporto Informal | 8 |
| Basquetebol | 3 | Judo | 1 |
| Bilhar | 1 | Karaté | 3 |
| Boccia | 1 | Kickboxing | 1 |
| Capoeira | 3 | Luta | 1 |
| Ciclismo | 1 | Natação | 1 |
| Dança | 12 | Futsal | 3 |
| Desporto Adaptado | 1 | Orientação | 1 |
| Esgrima | 1 | Padel | 1 |
| Fitness | 22 | Paraquedismo | 1 |
| Futebol | 3 | Pesca | 1 |
| Futebol Americano | 2 | Projeto | 10 |
| Skate | 1 | Rugby | 1 |
| Slot | 4 | Taekwondo | 1 |
| Ténis | 2 | Xadrez | 1 |
| Trial | 1 | | |

Figura 3: modalidades e organizações Braga CED 2018
Fonte: Elaboração própria

### 5.1.5 Voluntários

No evento, colaboraram no total 261 Voluntários, sendo 151 provenientes da bolsa de voluntários de Braga CED 2018.

Dentro destes 151 Voluntários, 84 eram mulheres, representando 56% do subconjunto e 67 eram homens, representando 54% (Figura 4).

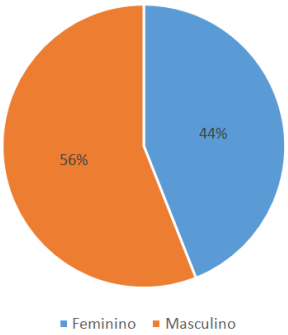



Figura 4: Género Voluntários Braga CED 2018
Fonte: Elaboração própria

Relativamente à faixa etária dos 151 Voluntários provenientes da bolsa de voluntários de Braga CED 2018, 68 voluntários tinham idade compreendida entre os 16 e os 20 anos, 38 voluntários entre os 21 e 25 anos, 21 voluntários entre os 26 e os 30 anos, 8 voluntários entre os 31 e os 35 anos, 6 voluntários entre os 35 e os 45 anos e 10 voluntários acima dos 45 anos (Figura 5).

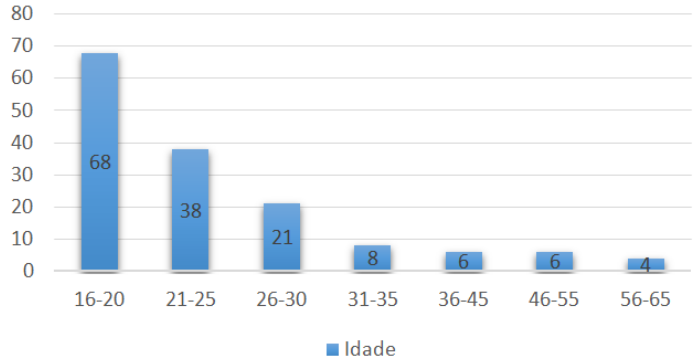



Figura 5: Idade Voluntários Braga CED 2018
Fonte: Elaboração própria

É de destacar que a maioria dos Voluntários (70%) são jovens, entre os 16 e os 20 anos (45%) e entre os 21 e os 25 anos (25%).

Relativamente às habilitações literárias, e tal como se pode verificar na figura que se segue, 18% dos voluntários tinham menos de 4 anos de escolaridade, 7% tinham o 9º ano, 16% tinham o 11º ano, 34% tinham o 12º ano, 5% tinham curso tecnológico ou profissional e 20% tinham licenciatura (Figura 6).

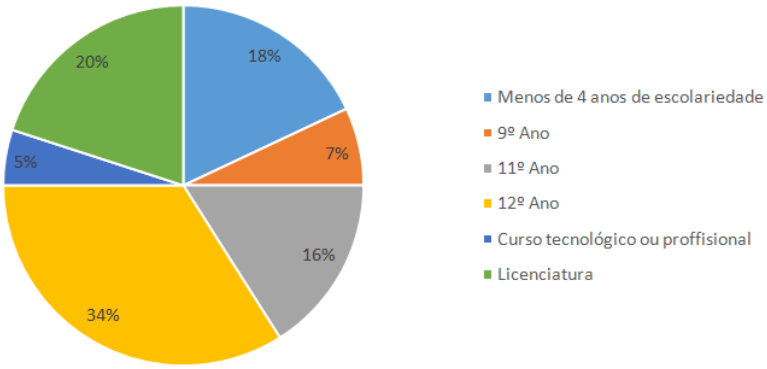



Figura 6: Habilitações Literárias Voluntários Braga CED 2018
Fonte: Elaboração própria

### 5.1.6 Volume de Horas

O número total de horas afetos diretamente a todos os eventos foi de 4.550 horas (excluindo tempo de preparação e organização).

## 5.2 IMPACTOS INDIRETOS

Dentro dos impactos indiretos tentamos perceber qual o impacto do evento no Turismo relativamente ao ano anterior, o reconhecimento de Braga como 2º Melhor Destino Europeu 2019, a Requalificação do Complexo Desportivo da Rodovia, os *media* Braga CED 2018 e a honra de Braga ter sido Premiada como Melhor CED 2018 da Europa.

### 5.2.1 O aumento do turismo no ano de 2018

O posto de turismo da cidade de Braga, registou de janeiro a agosto do ano de 2018, a passagem de 275.105 turistas na cidade de Braga, representando um aumento de 5% relativamente ao período homólogo de 2017.

Este crescimento deve-se ao investimento na promoção da cidade, elaborado em parceria com diversos agentes do território, como já tivemos oportunidade de referir ao longo deste relatório.

Relacionando o aumento do turismo com os eventos desportivos, podemos afirmar que existe uma correlação positiva, dado que num evento desportivo há sempre movimentações de pessoas para além dos desportistas,

nomeadamente, a família dos participantes, os comités, as pessoas ligadas às Organizações, às Associações, às Federações e aos apoiantes. Todos estes Turistas contribuem, independentemente das motivações, para o aumento do turismo local.

### 5.2.2 Braga 2º Melhor Destino Europeu 2019

O título de Braga 2º Melhor Destino Europeu 2019, é atribuído pela *European Best Destinations* que é uma organização sediada em Bruxelas, na Bélgica e que tem como missão, divulgar o património, a diversidade e promover a cultura, bem como o turismo e a qualidade dos destinos europeus na Europa.

Após Lisboa em 2010 e 2015 e o Porto em 2012, 2014 e 2017, que ganharam o título de melhor destino europeu, em 2019 foi a vez de Braga ter sido reconhecida em segundo lugar, com 59.092 votos, atrás de Budapeste, com a diferença de apenas de três mil votos.

De notar que em 2019 estavam nomeadas para esta categoria 20 cidades, sendo que Braga foi a única cidade portuguesa

### 5.2.3 Requalificação do Complexo Desportivo da Rodovia

O complexo Desportivo da Rodovia foi reinaugurado a 24 de agosto de 2018, apanhado assim, o decorrer da CED 2018 a meio da edição.

A requalificação e ampliação da área em cerca de 50%, tiveram como propósito melhorar os estilos de vida dos bracarenses, tornando-os mais ativos e saudáveis. Com isto, criaram-se mais zonas verdes, dando a oportunidade à população de ter um contacto mais direto com a Natureza. Foram renovados e criados novos equipamentos e infraestruturas, alargando assim, o leque de modalidades para a prática desportiva.

Foram renovados os campos de futebol e balneários, foram criados novos campos de voleibol, futebol praia e basquetebol, parede de escalada, um *skate park*, um circuito de manutenção física de 1000m e pequenos auditórios. Adicionalmente foram construídas bancadas na zona dos campos de futebol e futebol de praia, bem como oito novos balneários para atletas.

O investimento foi ainda mais além, tendo sido criados um parque infantil, um parque geriátrico e um parque de *street workout*.

Foram melhoradas as condições da via pedonal ciclável do rio Este. Nesta via foram aumentados os pontos de iluminação e sinalização horizontal e vertical de modo a tornar a identificação dos acessos à ciclovia mais visíveis.

Com esta requalificação, a população bracarense e os demais, tiveram e terão no futuro uma experiência melhor, criando assim condições para os incentivarem à prática desportiva e ao bem-estar físico e mental.

### 5.2.4 Media Braga CED 2018

- **Jornal Braga CED 2018**

Durante o evento foram elaboradas e publicadas 22 edições.

- **Site Oficial:** https://ced2018.cm-braga.pt

- **Página do Facebook**: Braga Cidade Europeia do Desporto 2018

Site: https://www.facebook.com/ced2018/
Número total de gostos: 13.919
Total de Seguidores: 14.150
Número de Visualizações: 1 218 520

- **Instagram:** bragaced2018

Número de publicações: 49

Número de seguidores: 1.347

- **Youtube:** Braga CED 2018

Site: https://www.youtube.com/channel/UCHmenX2HaLtkyRn9lBgLFKw
Número de vídeos: 60
Número de subscritores: 31

### 5.2.5 Braga Premiada Melhor CED 2018 da Europa

Após conseguir o título de CED, Braga, ainda antes do ano de 2018 terminar, foi distinguida como a melhor CED 2018 da Europa.

Esta distinção foi proveniente da qualidade e quantidade de eventos que a cidade recebeu e promoveu, estimulando os cidadãos a adotarem o desporto como uma forma de vida, sendo este, aberto à participação de todos, não distinguindo idades, condições e consciencializando de que o desporto é um elemento importante de desenvolvimento do território.

## 5.3 IMPACTOS DIRETOS E INDIRETOS

Hoje a cidade de Braga é uma cidade onde a prática desportiva se torna cada vez mais inclusiva, promovendo o bem-estar e a saúde pública, criando assim um impacto positivo na vida dos bracarenses.

As análises sobre os impactos diretos e indiretos são apresentadas na figura resumo que passamos a apresentar:

| **Impactos Diretos** | |
|---|---|
| Nº de Eventos: | 612 |
| Nº de Modalidades: | 37 |
| Nº de Organizações/Associações: | 78 |
| Nº de Voluntários: | 261 |
| Nº de Participantes: | 130.309 |
| Nº de Espetadores: | 393.030 |
| Nº de Volume de Horas: | 4550 h |
| **Impactos Indiretos** | |
| Aumento do turismo no ano de 2018 | 5% |
| Braga 2º Melhor Destino Europeu 2019 | 59.092 Votos |
| Requalificação do Complexo Desportivo da Rodovia | Requalificação e aumento da área em 50% |
| *Media* Braga CED 2018:<br>Site<br>Jornais<br>Facebook<br>Facebook<br>Facebook<br>Instagram<br>Instagram<br>Youtube<br>Youtube | <br><br>22<br>14.150 Seguidores<br>13.919 Gostos<br>1.218.520 Visualizações<br>1.347 Seguidores<br>49 Publicações<br>60 Vídeos<br>31 Subscritores |
| Braga Premiada Melhor CED 2018 da Europa | |

Figura 7: Impactos diretos e indietos Braga CED 2018
Fonte: Elaboração própria

Estes resultados são fruto de uma visão estratégica de longo prazo. O evento Cidade Europeia do Desporto ED2018, *per si*, não é o único evento dinamizador. Muito trabalho foi feito anteriormente e muitos desafios são colocados para o futuro.

A projeção além-fronteiras, a criação de infraestruturas, a associação de uma imagem de qualidade e capacidade à cidade de Braga, bem como o *know-how* obtido, abrem janelas de oportunidades que devem ser

aproveitadas. Todos os atores são importantes para a construção do futuro, tendo sempre presente as questões relacionadas com o desenvolvimento sustentável.

## 5. CONCLUSÃO

Os eventos desportivos são vistos como emocionantes atrações, criando a oportunidade de regeneração de destinos turísticos e fornecendo produtos de valor para o turista contemporâneo. Têm a capacidade de gerar grandes benefícios para as comunidades que hospedam esses eventos, tanto ao nível do crescimento da economia local, através dos gastos dos visitantes e residentes, como ao nível da minimização da sazonalidade. O desporto ao movimentar massas, induz que a realização de um evento desportivo é um excelente meio de promoção e difusão desportiva.

Hoje muitos desportos são já reconhecidos como atrações turísticas, originando novas oportunidades para modificar ou melhorar o padrão de procura turística. Nesse sentido a organização de outros eventos secundários e competições podem ser uma excelente oportunidade.

O principal objetivo deste estudo foi demonstrar o impacto que os eventos podem ter numa cidade. No caso particular o estudo incide sobre eventos relacionados com o desporto, em 2018, em Braga, enquanto cidade portuguesa nomeada para Cidade Europeia de Desporto (CED).

Após revisão de literatura e análise de resultados, podemos perceber os enormes impactos diretos e indiretos da realização deste evento, tanto no que concerne ao impacto económico, como ao impacto ambiental e ao impacto social, vindo reforçar os argumentos de Vieira (2015).

Em termos económicos, incluindo diversos impactos, entre os quais se destacam o nível do rendimento, o emprego, o desenvolvimento de negócios e o investimento (Mathieson & Wall, 1982), a Braga Cidade Europeia do Desporto 2018 teve importante significado. Os impactos diretos traduziram-se no aumento do Turismo em 5%, relativamente ao ano anterior (2017). Os impactos indiretos no aumento no investimento e negócios ou serviços relacionados com o evento, decorrentes da grande participação de desportistas (130.309) e espetadores (393.030). O impacto induzido no salário/custo com os trabalhadores e voluntários (261) diretamente afetos. O impacto catalítico no aumento da procura em empresas não relacionadas com o evento (dormidas, refeições, deslocações, *souvenirs*, transportadoras, etc).

Também a construção de infraestruturas, entre as quais se destaca a requalificação e aumento da área em 50% do Complexo Desportivo da Rodovia. Com efeito, foram renovados os campos de futebol e balneários, foram criados novos campos de voleibol, futebol praia e basquetebol, parede de escalada, um *skate park*, um circuito de manutenção física de 1000m e pequenos auditórios. Adicionalmente foram construídas bancadas na zona dos campos de futebol e futebol de praia, bem como oito novos balneários para atletas. O investimento foi ainda mais além, tendo sido criados um parque infantil, um parque geriátrico e um parque de *street workout.* Adicionalmente, as despesas relacionadas com visitantes e participantes e a operação do evento em si, podem ser ainda considerados cruciais para o benefício económico. A realização de eventos (612) pode também resultar num crescimento dos negócios locais e criação de novos negócios, sendo um estímulo à atividade económica e à confiança comercial. Outra possibilidade é o aumento de valor de terrenos e imóveis.

O impacto económico, em termos intangíveis, resultou num benefício promocional de longo prazo, entre os quais se destacam a sensibilização do destino e a criação de uma imagem positiva, vindo reforçar os argumentos de Dwyer, Mellor, Mistilis, e Mules (2000). Braga obteve o prémio de 2º Melhor Destino Europeu 2019, com 59.092 Votos (diferença de 3.000 votos face ao 1º vencedor eleito: Budapeste). Braga foi ainda premiada como a "Melhor CED 2018 da Europa".

O impacto ambiental foi identificado, sobretudo, através da alteração da paisagem, procedente de novas construções entre as quais os pontos de iluminação e sinalização horizontal e vertical da via pedonal ciclável do rio Este e criação de mais zonas verdes, dando a oportunidade à população de ter um contacto mais direto com a Natureza, reforçando os argumentos de Spenceley (2005).

Quanto ao impacto social, relacionado com a qualidade de vida dos residentes, incluindo o impacto ambiental e económico, que afetam a reação geral do evento (Fredline, Jago, & Deery, 2003) foi identificado através da adesão do número de Associações e ONG participantes (78), do número de modalidades abarcadas (37) e do volume de horas diretamente afetas à realização de eventos (4.550 horas), reforçando os argumentos de Ferreira (2017). De realçar, ainda, o esforço feito nos *media* e traduzido por a construção de um site, a

impressão de 22 edições de Jornal dedicado ao evento, a existência de 31 Subscritores e 60 vídeos no Youtube, 14.150 Seguidores, 13.919 Gostos e 1.218.520 Visualizações no Facebook, bem como 1.347 Seguidores e 49 Publicações no Instangram.
Os benéficos sociais intangíveis associados traduzem-se no desenvolvimento social através do aumento do interesse da comunidade por desporto resultando numa maior participação da mesma em atividades desportivas, na melhoria da saúde, no aumento de consumo de artigos relativos ao desporto e num maior investimento em infraestruturas que possam ser utilizadas pela população tanto durante como depois do evento, reforçando os argumentos de Dwyer, Mellor, Mistilis, e Mules (2000).

As principais limitações do estudo estão relacionadas com alguma análise mais de teor qualitativo, nomeadamente no que concerne à satisfação dos habitantes locais, no sentido de perceber se são ou não envolvidos nas decisões estratégicas relacionadas com a cidade onde habitam e se efetivamente usufruem dos efeitos positivos do impacto de um evento com estas dimensões.

Como futuros estudos, é recomendado tentar perceber como a comunidade é envolvida na organização e seleção dos eventos desportivos. Adicionalmente, será de grande interesse, tanto para as entidades públicas como para as privadas, um estudo ou vários sobre os eventos que mais benefícios podem trazer à cidade ou Região, com o objetivo de os potencializar numa estratégia de marketing de destino e gestão de eventos, com base na sustentabilidade social, económica e ambiental.

## REFERÊNCIAS


Anthony, D. (1966). *Sport and tourism*. London: Central Council for Physical Recreation.

Araújo, L. (2017). *Uma estratégia para o futuro. Turismo: Sector estratégico para Portugal*. Portugalglobal, 103, novembro 2017.

Armstrong, J. (1985). *International events and popular myths*. In Proceedings of the Canada travel and tourism association annual conference, international events: The real tourism impact Edmonton, Canada.

Baker, M. J., & Gordon, A. W. (1976). *Market for winter sports facilities in Scotland*. Edinburgh: Scottish Tourist Board.

Beaumont, N. (2011*).* The third criterion of ecotourism, are ecotourists more concerned about sustainability than other tourists?. *Journal of Ecotourism*, 10(2), 135-148.

Bladen, C., Kennell, J., Abson, E., & Wilde, N. (2012). *Events Management An Introduction*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.

Burman, J. (2010). *Transnational Yearnings: Tourism, Migration, and the Diasporic City*. UBC Press. Vancouver. Toronto.

Čizmić, E., & Čaušević, A. ( 2017). Impact of Event Tourism in a Tourist Destination Quality of Experience – Case of the Sarajevo Film Festival. *Universal Journal of Management*, 5(7), 332-340.

Collins, D. , Morduch, J., Rutherford, S., & Ruthven, O. (2009). *Portfolios of the Poor: How the World's Poor Live on $2a Day*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2007). *Turismo: Princípios e prática.* Lisboa: Bookman Companhia Edições.

Davies L., Coleman R., & Ramchandani G. (2013). Evaluating event economic impact: Rigour versus reality? *International Journal of Event and Festival Management*, 4(1), 31-42.

DDJA (2019) *Relatório de Balanço Final Braga CED 2018*. Documento interno da Câmara Municipal de Braga.

De Knop, P. (1990). Sport for all and active tourism. *World Leisure & Recreation*, 32(3), 30-36.

Dornelas, J. C. (2001). *Empreendedorismo* (2. Ed). Rio de Janeiro: Campus.

Dwyer, L., Mellor, R., Mistilis, N., & Mules, T. (2000). A Framework for assessing tangible and intangible impacts of events and conventions. *Event Management*, 6(3), 175-191.

Elkington J. (1994). Towards a sustainable corporation, win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100.

Ferrreira, A. R. (2017). Impacto dos eventos desportivos internacionais no turismo regional: Um estudo de caso. Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, Universidade dos Açores,

Fredline, L., Jago, L., & Deery, M. (2003). The development of a generic scale to measure the social impact of events. *Event Management*, 8, 23–37.

Getz, D., & Page, S. J. (2015). Progress and prospects for event tourism research. *Tourism Management*, 1-39.

Ghorbani, A., Danaei, A., Zargar, & Hematina, H. (2019). Designing of smart tourism organization (STO) for tourism management: A case study of tourism organizations of South Khorasan province, Iran. *Heliyon*. 5:6, June 2019.

Gibson, H. J. (1998). Sport Tourism: A Critical Analysis of research. *Sport Managment Review*, 4, 1-19.

Higham, J. (Ed.). (2005). S*port tourism destinations: Issues, opportunities and analysis*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.

INE (2019). *Estatísticas do Turismo – 2018*. Edição Digital..

Krippendorf, J. (1999). *The holiday makers, understanding the impact of leisure and travel*. Butterworth: Heinemann.

Leslie. E. (2000). *Souvenirs and Forgetting:Walter Benjamin's Memory-Work* (C. B. a. J. A. e. M. M. M. Kwint Ed.): Oxford: Berg.

Maennig, W. (2017). Major Sports Events: Economic Impact. *SSRN Electronic Journal*, June 2017.
Mathieson, A., & Wall, G. (1982), *Tourism: Economic, Physical and Social Impacts*. Harlow, Longman.
Moscardo, G., & Murphy, L. (2014). There is no such a thing as sustainable tourism, reconceptualizating Tourism as a tool for sustainability. *Sustainability*, 6, 2538-2561.
Nunes, C. R. (2010). O controlo de gestão na hotelaria portuguesa.
Panosso Netto, A. (2009). What is Tourism? Definitions, Theoretical Phases and Principles. In: John Tribe. (Org.). *Philosophical Issues in Tourism*. Londres: Channel View Publications.
Pons, F., Mourali,M., & Nyeck, S. (2006). Consumer Orientation Toward Sporting Events. *Journal of Service Research*, 8(3), 276-287
Porter P., & Chin D. (2012). Economic impact of sports events. In A. Zimbalist, & W. Maennig (Eds.), *International handbook on the economics of mega sporting events* (246-264). Cheltenham (UK), Northampton (USA): Edward Elgar Publishing.
Pruthi, K. R. (2004). *International Tourism: Potential Measurement and Prospects*. New Dehli: Rajat Publications.
Spenceley, A. (2005). Nature-based Tourism and Environmental Sustainability in South Africa. *Journal of Sustainable Tourism*, 13(2), 136-170.
Teixeira, S. (2010). *Gestão das Organizações.* McGraw-Hill. Lisboa.
Tureac, C. E., & Anca, T. (2008*).* Types and Forms of Tourism. *Acta universitatis danubius.* (1), 92–103.
UNEP WO (2018). *Tourism Higlights*. 2018 Edition.
UNEP WTO. (2005). *Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers.*
UNWTO Development Assistance (2008). *Annual Report of the World Tourism Organization on Development Assistance Activities*. 2008 Edition.
Vieira, J. M. (2015). *Eventos e turismo: Planeamento e Organização, da teoria à prática*. Edições Sílabo
Williams, A., & Zelinsky, W. (1970). On some patterns of international tourist flows. *Economic Geography*, 46(4), 549-567.
World Travel and Tourism Council (2017). *Global economic impact and issues*.

# EFECTO DE LA CALIDAD GLOBAL DE LA EXPERIENCIA TURÍSTICA EN LA CALIDAD DE VIDA DEL TURISTA[1].

Bárbara Sofía Pasaco González, sofiap@unex.es, Universidad de Extremadura
Ana Moreno Lobato, anamorenol@unex.es, Universidad de Extremadura
Elena de Felipe Masa, efelipem@unex.es, Universidad de Extremadura

**RESUMEN:** La calidad de vida es un área de investigación importante en turismo. Esto es debido a que las experiencias turísticas tienen un impacto en la calidad de vida del turista. A este respecto, la calidad global de la experiencia turística juega un papel fundamental, puesto que un incremento en los niveles de calidad de las experiencias resultaría en niveles de satisfacción más elevados, conllevando a una mejora en la calidad de vida de las personas. Así, esta investigación busca proponer un modelo de estudio que permita comprender a qué nivel un incremento de la calidad de las experiencias turísticas contribuye a mejorar la calidad de vida. Con este fin se realizó una revisión de la literatura sobre el estado de la cuestión, en base a la cual se desarrolló un modelo conceptual que trata la relación entre calidad global de la experiencia turística y calidad de vida del turista.

**PALABRAS CLAVE:** Calidad de vida del turista, Calidad global de la experiencia turística, Gestión turística, Destinos turísticos.

**ABSTRACT:** Quality of life has become an important research area for tourism scholars. This is because tourism experiences have a positive impact on tourists' quality of life. In this respect, overall quality of tourist experience plays a fundamental role, since an increase in the quality levels of the experiences would result in higher levels of satisfaction, leading to an improvement in the people's quality of life. Thus, this research seeks to propose a study model that allows us to understand at what level an increase in the quality of tourist experiences contributes to improving the quality of life. To this end, a review of the literature was made, based on which a conceptual model was developed that addresses the relationship between the overall quality of the tourist experience and the tourists' quality of life.

**KEYWORDS:** Tourist's quality of life, Overall quality of tourist experience, Tourism management, Tourism destinations.

## 1. INTRODUCCIÓN

En el contexto turístico actual en donde las necesidades de los turistas están orientadas principalmente hacia la búsqueda de experiencias, proporcionar a los consumidores experiencias turísticas de calidad es uno de los objetivos del sector turístico (Lee, Petrick & Crompton, 2007). Esto debido a que la calidad es una condición necesaria para alcanzar el éxito en los mercados turísticos y también es esencial para incrementar el nivel de

[1] La difusión de los resultados de esta investigación cuenta con la ayuda del Fondo Europeo de Desarrollo Regional, concedido en el marco programa de "Ayuda a la Actividad Investigadora y el Desarrollo Tecnológico, Difusión y Transferencia del Conocimiento de los grupos de investigación de la Universidad de Extremadura", gestionado por la Consejería de Economía e Infraestructura de la Junta de Extremadura, España (N. de Referencia GR18109).

**Fondo Europeo de Desarrollo Regional**

**Una manera de hacer Europa**

satisfacción de los consumidores (Del Río, Álvarez, Vila, & Fraiz 2013). Por tanto, la principal motivación entre los proveedores del sector turístico para invertir esfuerzos en mejorar la calidad de sus experiencias turísticas es que tales mejoras resultarán en un incremento en el nivel de satisfacción de los turistas (Baker & Crompton, 2000), lo que a su vez influye sustancialmente en la decisión del turista para recomendar un destino o volver a visitarlo (Mendes, Guerreiro, & Matos, 2016). Además, recientemente existe un reconocimiento general de que la satisfacción de los turistas con sus experiencias de viaje contribuye a mejorar la calidad de vida de las personas.

Chan, To y Chu (2016) manifiestan que las experiencias que las personas obtienen durante sus viajes favorecen tener una excelente calidad de vida. Lončarić, Dlačić y Kavran (2018) afirman que las experiencias turísticas tienen un impacto positivo en el bienestar de las personas. Asimismo, son numerosos los estudios que han confirmado la importancia del turismo en la mejora de la calidad de vida de los turistas (Kim, Woo, & Uysal, 2015; Kruger, Rootenberg, & Ellis, 2013; Lončarić, Dlačić, & Kavran, 2018). De esta forma, es evidente que las experiencias turísticas contribuyen a mejorar la calidad de vida de las personas. Pero, el impacto de estas experiencias en esta variable está determinado por el nivel de satisfacción del turista. Es decir, si el turista está satisfecho con su experiencia de viaje se producirá un efecto positivo en su calidad de vida. Al contrario, si el turista está insatisfecho el efecto será negativo (Kruger, Rootenberg, & Ellis, 2013). Esto demuestra que la relación entre la experiencia turística y la calidad de vida de los turistas es importante, pero especialmente cuando la experiencia proporcionada es satisfactoria.

En este sentido, incrementar los niveles de calidad de las experiencias turísticas resulta en niveles de satisfacción más elevados, lo que a su vez conlleva a una mejora en la calidad de las personas. Esto sugiere la necesidad de comprender la contribución de las experiencias turísticas a la calidad de vida de los individuos (Kastenholz, Carneiro, Marques, & Loureiro, 2017). Para ello, este estudio tiene como objetivo desarrollar un modelo que permita examinar el efecto de la calidad de la experiencia turística en la calidad de vida de los turistas. El artículo está organizado de la siguiente manera: en primer lugar, se presentan los antecedentes teóricos que sustentan la propuesta del modelo teórico de estudio planteado. En segundo lugar, se describe la metodología utilizada para el desarrollo del modelo conceptual. Posteriormente se presentan los resultados que incluyen la propuesta del modelo conceptual, la relación de las variables que conforman el modelo y el desarrollo de las hipótesis que surgen como resultado de la relación entre variables. Finalmente, se presentan las conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

## 2. ANTECEDENTES TEÓRICOS

### 2.1. CALIDAD GLOBAL DE LA EXPERIENCIA TURÍSTICA

La calidad es una cuestión de creciente preocupación para la industria del turismo, especialmente en el contexto actual, donde las necesidades de los turistas apuntan hacia la búsqueda de experiencias. Este nuevo paradigma de consumo ha suscitado que el sector turístico adopte nuevos enfoques de gestión de la calidad que le permitan satisfacer las nuevas necesidades experienciales de los turistas. De esta forma, la calidad se ha convertido en objeto de múltiples investigaciones que se han llevado a cabo con la finalidad de determinar aquellos aspectos de la calidad que son importantes para los consumidores (Wu, Cheng, & Ai, 2018). Dentro de la literatura del turismo se pueden diferenciar dos formas de examinar la calidad: 1) mediante la calidad del servicio que evalúa los aspectos funcionales de la entrega del servicio al consumidor (cómo se entrega el servicio); y 2) mediante la calidad de la experiencia que evalúa las respuestas subjetivas de los consumidores hacia la entrega del servicio (cómo se siente el consumidor cuando recibe el servicio). Cada una de estas medidas se han aplicado de forma individual en diversas investigaciones realizadas a nivel de empresas y destinos turísticos. Sin embargo, la aplicación de la calidad de la experiencia por sí sola no permite evaluar de forma global la calidad de las experiencias turísticas, puesto que incluye únicamente un análisis de los elementos experienciales dejando de lado a los elementos funcionales que contribuyen a la creación de experiencias turísticas.

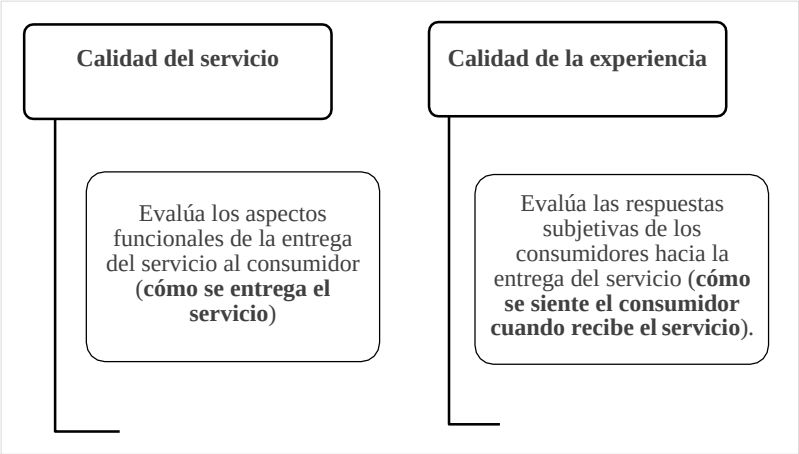



Figura 1: Enfoques para la evaluación de la calidad en el sector turístico
Fuente: Elaboración propia

Asimismo, la calidad del servicio tampoco aborda por sí sola completamente todos los aspectos de la calidad global de la experiencia del consumidor (Klaus & Maklan, 2013) puesto que se enfoca en la evaluación de los aspectos funcionales del servicio y no abarca las reacciones emocionales de los clientes (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). En este sentido, la utilización de ambas medidas de forma individual no permite obtener un resultado global sobre la calidad de la experiencia turística. De acuerdo con Chan y Baum (2007) la percepción de los turistas sobre la calidad de sus experiencias involucra elementos funcionales que son proporcionados por el proveedor del servicio y elementos emocionales que consisten en respuestas subjetivas a varios aspectos de la entrega del servicio. Cole, Crompton y Wilson (2002) señalan que la experiencia turística está influenciada por los servicios proporcionados por los proveedores y por los estados emocionales de los visitantes. Sorensen y Jensen (2015) manifiestan que la experiencia turística incluye atributos funcionales que son características de un servicio que están orientadas a la resolución de un problema del turista durante su estancia en un destino, y atributos experienciales que es el componente afectivo (sensaciones, sentimientos y emociones) que forma parte del proceso de la prestación del servicio.

De acuerdo con esto, las experiencias turísticas engloban elementos funcionales y elementos experienciales. Berry, Carbone y Haeckel (2002) señalan que los atributos experienciales son emitidos por elementos que forman parte del servicio o del entorno en el que se ofrece y por las personas que intervienen que la provisión del mismo. Es decir, que los atributos funcionales constituyen estímulos externos que provocan el surgimiento de atributos experienciales, por lo cual sin elementos funcionales la experiencia turística no se llevaría a cabo. Por tanto, los elementos experienciales son el resultado final del desempeño de los elementos funcionales. En este punto teniendo en cuenta que las experiencias turísticas involucran elementos funcionales y experienciales, y que ambos están interrelacionados entre sí, un análisis global de la calidad de la experiencia turística se debería realizar incluyendo dentro de una misma evaluación ambos elementos. Por tanto, en esta investigación se propone que la calidad global de la experiencia turística está determinada por la calidad del servicio que se encarga de la evaluación de los atributos funcionales, y la calidad de la experiencia que se utiliza para la medición de los aspectos experienciales.

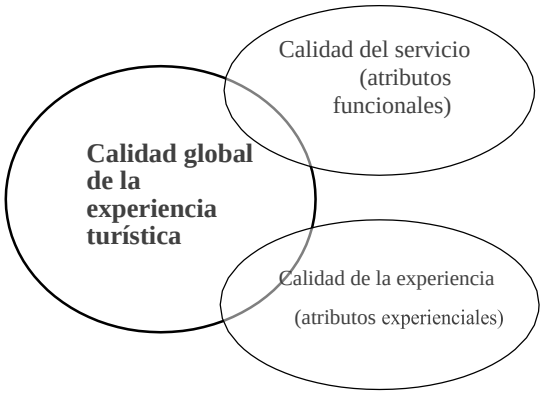



Figura 2: Determinantes de la calidad global de la experiencia turística
Fuente: Elaboración propia

## 2.2. CALIDAD DE VIDA DEL TURISTA

Durante las últimas tres décadas la calidad de vida se ha convertido en una disciplina de investigación de rápido crecimiento (Tomka, Holodkov, & Andjelković, 2015). En el área del turismo los estudios sobre la calidad de vida han adquirido una importancia significativa desde el comienzo del nuevo milenio (Ozyurt, Basaran, & Kantarci, 2018). Esto es debido a que los estudios tradicionalmente se han limitado a examinar las experiencias turísticas desde la perspectiva del disfrute hedónico y se ha descuidado en gran medida los beneficios para los turistas (Knobloch, Robertson, & Aitken, 2016). En consecuencia, los investigadores han sugerido que se puede obtener más información sobre el concepto de experiencia turística al examinar cómo las experiencias turísticas se relacionan con conceptos como la calidad de vida (Pearce & Packer 2013). Por tanto, los estudios sobre el impacto de la actividad turística en las personas han comenzado a evolucionar desde el macro impacto del turismo hasta el micro impacto (Ozyurt et al., 2018).

La calidad de vida es un concepto amplio (Ozyurt et al., 2018), lo que ha dificultado establecer una definición adecuada de este término y medir el progreso hacia su logro (Hatipoglu, 2015). Frisch (2000) define la calidad de vida como "la evaluación que hace un individuo sobre el grado en que sus necesidades, objetivos y deseos más importantes se han cumplido" (p. 220). Chan, To y Chu (2016) sugieren que la calidad de vida indica el nivel de satisfacción que tiene una persona con varios aspectos de su vida. Venter y Burger (2018) descubrieron que las actividades que las personas realizan durante sus viajes tienen un efecto positivo en su calidad de vida. Dolnicar, Yanamandram y Cliff (2012) también demostraron que las vacaciones tienen un impacto significativo en la calidad de vida. Y para ello, se debe brindar una experiencia turística satisfactoria a los turistas a través de diversas actividades (Kruger, Rootenberg, & Ellis, 2013).

De acuerdo con esto, parece evidente que las experiencias turísticas contribuyen a mejorar la calidad de vida de las personas. Pero, el impacto de estas experiencias está determinado por el nivel de satisfacción del turista, lo que indica que la relación entre la experiencia turística y la calidad de vida de los turistas es importante, pero especialmente cuando la experiencia proporcionada es satisfactoria. Para conseguir niveles de satisfacción elevados es necesario proporcionar experiencias turísticas de calidad. Por tanto, incrementar los niveles de calidad de las experiencias turísticas resulta en niveles de satisfacción más elevados, lo que conlleva a una mejora en la calidad de vida y el bienestar de las personas. Esto sugiere la necesidad de comprender a qué nivel un incremento de la calidad de las experiencias turísticas contribuye a la mejora en la calidad de vida de los individuos y de esta forma ampliar el conocimiento más allá del disfrute hedónico y reconocer su contribución al bienestar individual (Kastenholz, Carneiro, Carlos Marques, & Loureiro, 2017).

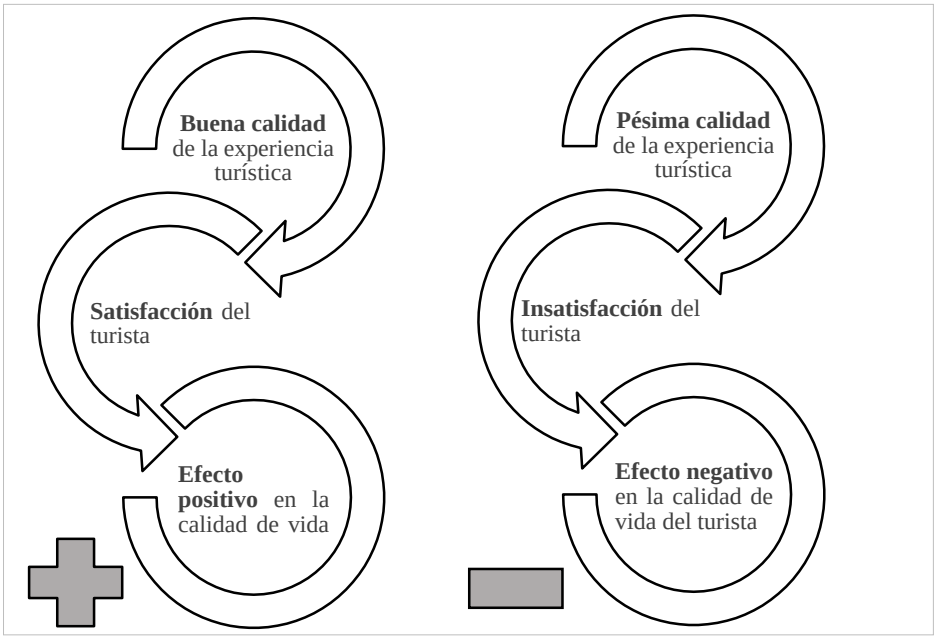



Figura 3: Efecto de la calidad de la experiencia turística en la calidad de vida del turista
Fuente: Elaboración propia

## 3. METODOLOGÍA

La presente investigación tiene fundamentalmente un enfoque teórico, utilizando como metodología de investigación la revisión de la literatura, para la cual se seleccionaron artículos publicados en revistas académicas. La búsqueda de artículos se realizó a través de las bases de datos Scopus y Web of Science (WOS). Para acceder a estas bases de datos se utilizó el servicio de biblioteca electrónica que proporciona la Universidad de Extremadura. En estas bases de datos se utilizaron como descriptores de búsqueda los siguientes términos: *"tourists' quality of life", "tourist experience quality", "visitor's quality of life", "overall experience quality" y "quality tourism experiences".* La búsqueda de artículos relevantes para este trabajo se realizó hasta el mes de septiembre del 2019. Una vez obtenidos los artículos científicos, la revisión de la literatura consistió en analizar las diferentes perspectivas teóricas de diferentes autores sobre la calidad de la experiencia turística y la calidad de vida del turista. También se realizó comparaciones entre los modelos teóricos propuestos dentro de la literatura del turismo con la finalidad de determinar la relación existente entre las variables encontradas.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. DEFINICIÓN DE VARIABLES DE ESTUDIO

### CALIDAD GLOBAL DE LA EXPERIENCIA TURÍSTICA

La calidad global de la experiencia turística se introduce en esta investigación como un nuevo concepto que consiste en determinar la calidad de una experiencia turística, mediante la evaluación conjunta de elementos funcionales y elementos emocionales que forman parte de la misma. Esto en vista que la percepción de los turistas sobre la calidad de sus experiencias involucra elementos funcionales y elementos emocionales (Chan y Baum, 2007). Berry et al. (2002) y Mascarenhas et al. (2006) también sostienen que la experiencia del consumidor debe tener una combinación de elementos tanto funcionales como emocionales. En este sentido, teniendo en cuenta que una experiencia turística engloba elementos funcionales y elementos experienciales, la evaluación de la misma debe incluir ambos aspectos. Para ello, en esta investigación se propone utilizar conjuntamente la calidad del servicio como una medida para evaluar los atributos funcionales y la calidad de la experiencia como medida para evaluar los aspectos emocionales, y de esta manera obtener una evaluación global de la calidad de la experiencia turística.

### CALIDAD DE VIDA DEL TURISTA

Moscardo (2009) sostiene que la calidad de vida se ocupa de comprender la satisfacción percibida de las personas con las circunstancias en que viven. Rejeski y Mihalko (2001) sugieren que la calidad de vida es "un juicio consciente cognitivo de satisfacción con la vida de una persona" (p. 23). De esta forma, la calidad de vida indica el nivel de satisfacción que tiene una persona con varios aspectos de su vida; y en este sentido las experiencias turísticas favorecen a tener una excelente calidad de vida (Chan, To, & Chu, 2016) y contribuyen a mejorar el bienestar de las personas (Prebensen, Chen, & Uysal, 2018). Lončarić et al., (2018) también afirman que las experiencias turísticas tienen un impacto positivo en la calidad de vida del individuo. Asimismo, son numerosos los estudios que han confirmado la importancia del turismo en la mejora de la calidad de vida de los turistas (Kim, Woo, & Uysal, 2015; Kruger, Rootenberg, & Ellis, 2013; Moscardo, 2009; Lončarić, Dlačić, & Kavran, 2018).

### SATISFACCIÓN

La satisfacción es un factor fundamental para la literatura del marketing y turismo debido a que influye sustancialmente en la decisión del turista para recomendar un destino o volver a visitarlo (Alegre & Cladera, 2009). Es decir, si los turistas están satisfechos con su experiencia en un destino turístico, existe una alta probabilidad de que vuelvan a visitar el mismo destino, recomendarlo a otros turistas o emitir comentarios positivos sobre el destino. En cambio, un turista que está insatisfecho puede expresar comentarios negativos del destino y es poco probable que vuelva a repetir su visita o recomendar el destino a otros turistas. En cuanto a su conceptualización, la satisfacción es el sentimiento de gratificación del turista cuando las experiencias posteriores al viaje exceden las expectativas anteriores (Altunel & Erkut, 2015). Es decir que la satisfacción se produce cuando el desempeño del servicio proporcionado supera las expectativas del cliente (Baker & Crompton 2000). Adicionalmente, la satisfacción está relacionada con evaluaciones afectivas (Chen, 2008), puesto implica algo más que las opiniones de los clientes hacia un producto, servicio o empresa, sino que incluye sus sentimientos antes, durante y después de la experiencia (Chen, Huang, & Petrick, 2016).

## 4.2. RELACIÓN ENTRE VARIABLES E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

### CALIDAD GLOBAL DE LA EXPERIENCIA TURÍSTICA Y SATISFACCIÓN.

La calidad es uno de los aspectos de mayor relevancia para lograr una mejor comprensión de las experiencias turísticas (Ritchie & Hudson, 2009), y que a su vez ha sido objeto de numerosas investigaciones por ser un factor influyente en la satisfacción de los visitantes. De esta forma, se puede encontrar un número significativo de estudios realizados con respecto a la calidad y satisfacción, debido a la importancia de la relación entre estas variables (Oriade & Schofield, 2019).

No obstante, el efecto de la calidad global de la experiencia turística en la satisfacción aún no ha sido comprobado empíricamente al ser un concepto que se introduce en este estudio; pero sus factores determinantes – calidad del servicio y calidad de la experiencia- propuestos en esta investigación, si han sido relacionados con la satisfacción en varios estudios. Así, el efecto de la calidad de la experiencia en la satisfacción de los turistas ha sido confirmado en varias investigaciones (Altunel & Erkut, 2015; Chang & Horng, 2010; Chen & Chen, 2010; Fernandes & Cruz, 2016; Jin, Lee, & Lee, 2013; Wu, Li, & Li, 2018). De igual manera, la relación entre la calidad del servicio y la satisfacción ha sido comprobada en varios estudios (Rajaratnam, Munikrishnana, Sharifb, & Nair, 2014; Ahrholdt, Gudergan, & Ringle, 2016; Ismail, Hanafia, Aminuddin, & Mustafá, 2016). De acuerdo con lo mencionado, se propone la siguiente hipótesis:

**H1.** La calidad global de la experiencia turística influye positivamente en la satisfacción del turista

### SATISFACCIÓN Y CALIDAD DE VIDA DEL TURISTA

Son numerosos los estudios que demuestran que las experiencias turísticas contribuyen a mejorar la calidad de vida de las personas. Chan, To y Chu (2016) manifiestan que las experiencias que las personas obtienen durante sus viajes favorecen a tener una excelente calidad de vida. Prebensen et al. (2018) sostienen que las experiencias contribuyen a mejorar el bienestar de las personas. Lončarić et al. (2018) también afirman que las experiencias turísticas tienen un impacto positivo en la calidad de vida del individuo. Pero, el impacto de estas experiencias en la calidad de vida está determinado por el nivel de satisfacción del turista. Es decir, si el turista está satisfecho con su experiencia de viaje se producirá un efecto positivo en su calidad de vida. Al contrario,

si el turista está insatisfecho el efecto en su calidad de vida será negativo (Kruger et al., 2013). Así, también lo confirmó Kim et al. (2015) aduciendo que la satisfacción con la experiencia turística es un antecedente significativo en la mejora de la calidad de vida de las personas. Lee (2017) comprobó en su estudio que las experiencias turísticas satisfactorias mejoran significativamente la calidad de vida de los visitantes. Esto demuestra que el impacto de las experiencias turísticas en la calidad de vida está determinado por el nivel de satisfacción del turista. De acuerdo con esto, se plantea la siguiente hipótesis:

**H2.** La satisfacción influye significativamente en la mejora de la calidad de vida de los visitantes.

En este contexto, una vez presentada la conceptualización teórica de cada una de las variables de estudio y la determinación de la relación existente entre cada una de ellas, a continuación, se presenta el modelo teórico que se propone en esta investigación (ver Figura 4).

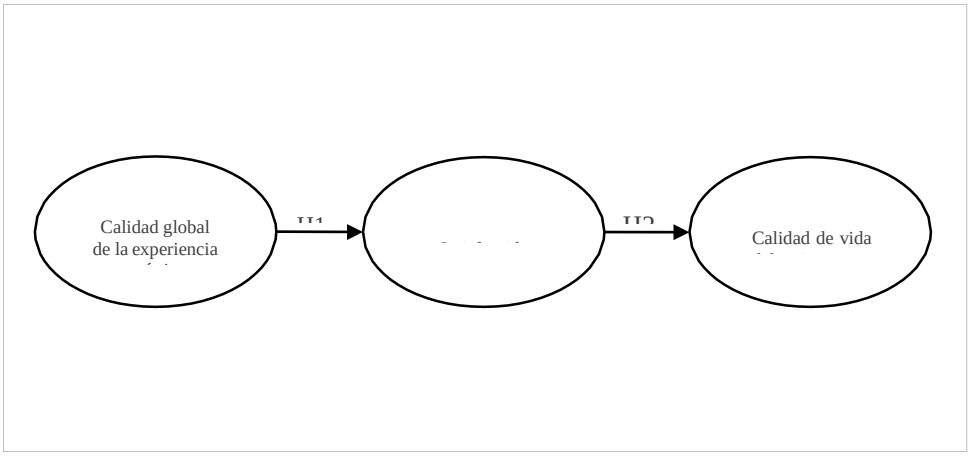



Figura 4. Modelo teórico de estudio
Fuente: Elaboración propia

## 5. CONCLUSIONES

El principal objetivo de esta investigación consistió en la construcción de un modelo teórico que permita establecer el impacto de la calidad global de la experiencia turística en la calidad de vida de los turistas. De esta forma, esta investigación busca contribuir al desarrollo teórico en cuanto al estudio de la calidad de vida del turista, y avanzar hacia una mejor compresión sobre los efectos de la calidad de la experiencia turística que van más allá de la satisfacción. En cuanto a las implicaciones prácticas, el desarrollo de este modelo contribuirá a que las empresas del sector, se enfoquen en satisfacer las necesidades de los viajeros mediante la provisión de experiencias turísticas de calidad. Las limitaciones que presenta este estudio están relacionadas fundamentalmente con la revisión bibliográfica, puesto que búsqueda de artículos estuvo limitada a las bases de datos Scopus y Web of Science (WOS), por lo cual en futuras investigaciones se podría tener en cuenta artículos publicados en bases de datos diferentes. Otra de las limitaciones, consiste en que esta investigación tiene fundamentalmente un enfoque teórico, por lo cual la posterior aplicación de este modelo podría contribuir con información empírica relevante. De esta forma, se sugiere como una futura línea de investigación, la aplicación del modelo propuesto a diferentes tipologías de turismo, contextos geográficos y empresas de servicios turísticos contribuyendo así al avance de la investigación hacia una mejor comprensión de la calidad de vida como un resultado a largo plazo de la experiencia turística que obtienen los visitantes.

## AGRADECIMIENTOS

La difusión de los resultados de esta investigación cuenta con la ayuda del Fondo Europeo de Desarrollo Regional, concedido en el marco programa de "Ayuda a la Actividad Investigadora y el Desarrollo Tecnológico, Difusión y Transferencia del Conocimiento de los grupos de investigación de la Universidad de Extremadura", gestionado por la Consejería de Economía e Infraestructura de la Junta de Extremadura, España (N. de Referencia GR18109).

## REFERENCIAS

Alegre, J., & Cladera, M. (2009). Analysing the effect of satisfaction and previous visits on tourist intentions to return. *European Journal of Marketing, 43*(5), 670-685.

Altunel, M., & Erkut, B. (2015). Cultural tourism in Istanbul: The mediation effect of tourist experience and satisfaction on the relationship between involvement and recommendation intention. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1-9.

Ahrholdt, D., Gudergan, S., & Ringle, C. (2016). Enhancing Service Loyalty: The Roles of Delight, Satisfaction, and Service Quality. *Journal of Travel Research*, 1-15.

Baker, D., & Crompton, J. (2000). Quality, Satisfaction and Behavioral Intentions. *Annals of Tourism Research, 27*(3), 785-804.

Berry, L., Carbone, L., & Haeckel, S. (2002). Managing the Total Customer Experience. *MIT Sloan Management Review, 43*(3), 85-89.

Chan, J., & Baum, T. (2007). Ecotourists' Perception of Ecotourism Experience in Lower Kinabatangan, Sabah, Malaysia. *Journal of Sustainable Tourism, 15*(5), 574-590.

Chan, W. Y., To, C. K. M., & Chu, W. C. (2016). Desire for experiential travel, avoidance of rituality and social esteem: An empirical study of consumer response to tourism innovation. *Journal of Innovation & Knowledge, 1*(1), 24-35.

Chang, T.-Y., & Horng, S.-C. (2010). Conceptualizing and measuring experience quality: the customer's perspective. *The Service Industries Journal, 30*(14), 2401-2419.

Chen, C.-F. (2008). Investigating structural relationships between service quality, perceived value, satisfaction, and behavioral intentions for air passengers: Evidence from Taiwan. *Transportation Research, 42*, 709–717.

Chen, C.-F., & Chen, F.-S. (2010). Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. *Tourism Management, 31*, 29–35.

Chen, C.-C., Huang, W.-J., & Petrick, J. (2016). Holiday recovery experiences, tourism satisfaction and life satisfaction-Is there a relationship? *Tourism Management, 53*, 140-147.

Cole, S., Crompton, J., & Willson, V. (2002). An Empirical Investigation of the Relationships Between Service Quality, Satisfaction and Behavioral Intentions among Visitors to a Wildlife Re. *Journal of Leisure Research, 34*(1), 1-24.

Del Río, M., Álvarez, J., Vila, M., & Fraiz, J. (2013). Alojamiento Rural. Barreras a la Implantación y Certificación de la "Q de Calidad Turística". *Revista de Análisis Turístico*, (15), 13-24.

Dolnicar, S., Yanamandram, V., & Cliff, K. (2012). The contribution of vacations to quality of life. *Annals of Tourism Research*, 39(1), 59-83.

Fernandes, T., & Cruz, M. (2016). Dimensions and outcomes of experience quality in tourism:The case of Port wine cellars. *Journal of Retailing and Consumer Services, 31*, 371–379.

Frisch, M. B. (2000). Improving mental and physical health care through quality of life therapy and assessment. In *Advances in quality of life theory and research* (pp. 207-241). Springer, Dordrecht.

Hatipoglu, B. (2015). "Cittaslow": Quality of Life and Visitor Experiences. *Tourism Planning & Development*, 12(1), 20-36.

Ismail, I., Hanafia, H., Aminuddin, N., & Mustafa, N. (2016). Community-Based Homestay Service Quality, Visitor Satisfaction, and Behavioral Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 222, 398 – 405.

Jin, N., Lee, S., & Lee, H. (2013). The Effect of Experience Quality on Perceived Value, Satisfaction, Image and Behavioral Intention of Water Park Patrons: New versus Repeat Visitors. *International Journal of Tourism Research*, 1-14. Kastenholz, E., Carneiro, M. J., Marques, C. P., & Loureiro, S. M. C. (2018). The dimensions of rural tourism experience: impacts on arousal, memory, and satisfaction. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(2), 189-201.

Kim, H., Woo, E., & Uysal, M. (2015). Tourism experience and quality of life among elderly tourists. *Tourism management*, 46, 465-476.

Klaus, P., & Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research, 55*(2), 1-20.

Knobloch, U., Robertson, K., & Aitken, R. (2017). Experience, emotion, and eudaimonia: A consideration of tourist experiences and well-being. *Journal of Travel Research*, 56(5), 651-662.

Kruger, S., Rootenberg, C., & Ellis, S. (2013). Examining the influence of the wine festival experience on tourists' quality of life. *Social indicators research, 111*(2), 435-452.

Lee, K. (2017). Cultural Capital of Visitors, Classical Music Festival Satisfaction, and Quality of Life. *Global Business and Finance Review*, 22, 1-14.

Lee, S., Petrick, J., & Crompton, J. (2007). The Roles of Quality and Intermediary Constructs in Determining Festival Attendees' Behavioral Intention. *Journal of Travel Research, 45*(4), 402–412.

Lončarić, D., Dlačić, J., & Kos Kavran, A. (2018). Improving quality of life through co-creating tourist experience–What

does experience marketing have to do with it? *Ekonomska misao i praksa*, (1), 103-121.
Mascarenhas, O., Kesavan, R., & Bernacchi, M. (2006). Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. *Journal of Consumer Marketing, 23*(7), 397 - 405.
Mendes, J., Guerreiro, M., & Matos, N. (2016). Monitoring the Quality of Tourism Experience. *Asia Tourism Forum 2016 - The 12th Biennial Conference of Hospitality and Tourism Industry in Asia* (págs. 1-11). Atlantis Press.
Moscardo, G. (2009). Tourism and quality of life: Towards a more critical approach. *Tourism and Hospitality Research*, *9*(2), 159-170.
Oriade, A., & Schofield, P. (2019). An examination of the role of service quality and perceived value in visitor attraction experience. *Journal of Destination Marketing & Management*, 11, 1-9.
Özyurt, P. M., Başaran, M. A., & Kantarcı, K. (2018). Residential Tourists' Perceptions of Quality of Life: Case of Alanya, Turkey. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 6(2), 147-168.
Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Moldel of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing, 49*, 41-50.
Pearce, P. L., & Packer, J. (2013). Minds on the move: New links from psychology to tourism. *Annals of Tourism Research*, 40, 386-411.
Prebensen, N., Chen, J., & Uysal, M. (2018). *Creating Experience Value in Tourism.* London: CAB International.
Rajaratnam, S., Munikrishnan, U., Sharif, S., & Nair, V. (2014). Service quality and previous experience as a moderator in determining tourists' satisfaction with rural tourism destinations in Malaysia: A partial least squares approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 203 – 211.
Rejeski, W. J., & Mihalko, S. L. (2001). Physical activity and quality of life in older adults. *The Journals of Gerontology Series A: Biological sciences and medical sciences*, *56*(suppl_2), 23-35.
Ritchie, J. B., & Hudson, S. (2009). Understanding and meeting the challenges of consumer/tourist experience research. *International Journal of Tourism Research*, *11*(2), 111-126.
Sørensen, F., & Jensen, J. F. (2015). Value creation and knowledge development in tourism experience encounters. *Tourism Management*, *46*, 336-346.
Tomka, D., Holodkov, V., & Andjelković, I. (2015). Quality of Life as a Travel Motivational Factors of Senior Tourists-Results of Research in Novi Sad. *Informatología,* 48, 62-70.
Venter, D, & Burger, E (2018) Determining the travel motives and life domain effect on the quality-of-life of visitors to a military museum. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies, 10*(1), 113–132.
Wu, H.-C., Cheng, C.-C., & Ai, C.-H. (2018). A study of experiential quality, experiential value, trust, corporate reputation, experiential satisfaction and behavioral intentions for cruise tourists: The case of Hong Kong. *Tourism Management, 66*, 200-220.
Wu, H.-C., Li, M.-Y., & Li, T. (2018). A study of experiential quality, experiential value, experiential satisfaction, theme park image, and revisit intention. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 42*(1), 26–73.

# ACTITUD DE LOS RESIDENTES ANTE EL TURISMO EN FUNCIÓN DE SUS VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS

Kiki-Narae Knoops, kikiknoops@gmail.com, Universidad de Málaga
María-Mercedes Rojas-de-Gracia, mmrojasgracia@uma.es, Universidad de Málaga
Rafael Anaya-Sánchez, rafael.anaya@uma.es, Universidad de Málaga

**RESUMEN**: Este estudio examina las percepciones de los residentes sobre las diferentes impactos que el turismo tiene sobre ellos. Además, se profundiza en este análisis haciendo una distinción sobre las percepciones según las características sociodemográficas de los residentes. Mediante un cuestionario realizado a pie de calle siguiendo un muestreo aleatorio simple, se consiguió una muestra de 368 residentes de Málaga, destino turístico por excelencia. Posteriormente a la realización de un análisis factorial, que permitió la reducción de componentes, se llevaron a cabo varias pruebas ANOVA de una vía que permitieron extraer conclusiones acerca de la percepción de los residentes sobre el turismo. En concreto, los resultados muestran un efecto significativo sobre esta percepción de los residentes en función de su edad, su ocupación, su región de residencia y su experiencia personal turística, siendo esta última la que muestra un efecto diferenciador mayor. Se discuten las implicaciones prácticas de estos hallazgos.

**PALABRAS CLAVE**: Actitud hacia el turismo, Residentes, Impactos turísticos, Efectos del turismo, Percepciones del turismo.

**ABSTRACT**: This study examines residents' perceptions of the different impacts tourism has on them. In addition, this analysis is deepened by making a distinction about perceptions according to the sociodemographic characteristics of the residents. Through a questionnaire conducted at street level following a simple random sampling, a sample of 368 residents of Malaga, an important tourist destination, was obtained. Subsequent to the realization of a factor analysis, which allowed the reduction of components, several one-way ANOVA tests were carried out, which allowed conclusions to be drawn about the perception of residents about tourism. Specifically, the results show a significant effect on this perception of residents based on their age, their occupation, their region of residence and their personal tourist experience, the latter being the one that shows a greater differentiating effect. Practical implications of these findings are discussed.

**KEYWORDS**: Attitude towards tourism, Residents, Tourism impacts, Tourism effects, Tourism perceptions.

## 1. INTRODUCCIÓN

El impacto del desarrollo turístico ha sido objeto de investigación durante más de 50 años. Jafari (1987) señaló que la investigación turística se centra en los aspectos positivos de los impactos del turismo durante la década de 60, en los aspectos negativos durante la de los 70, y sigue un enfoque más equilibrado y sistemático en la década de 80. De ahí en adelante, lo que se ha estudiado en las últimas décadas se ha hecho a través de un micro-enfoque, con especial relevancia de la percepción de los residentes a nivel comunitario (Hsu & Chen, 2019).

En este sentido, la literatura establece que, en el lado positivo, el turismo puede aumentar el nivel de vida, preservar la identidad de los residentes y el orgullo cultural, generar nuevas oportunidades de empleo para los residentes locales fortaleciendo las redes comerciales en las ciudades, aumentar la calidad de vida de los residentes, así como ayudar a preservar los monumentos y los sitios arqueológicos. (Almeida-García, Peláez-Fernández, Balbuena-Vázquez, & Cortés-Macias, 2016; Andereck & Nyaupane, 2011; Andereck, Valentine, Knopf, & Vogt, 2005; Haralambopoulos & Pizam, 1996; Liu, Sheldon, & Var, 1986; Liu & Var, 1986; McGehee & Andereck, 2004). Sin embargo, el turismo también puede causar fricción y tener efectos ambientales, económicos y socioculturales negativos, con aspectos tales como la saturación, el significativo

aumento en los residuos y la contaminación, el tráfico de la congestión y otros inconvenientes a locales residentes (Almeida-García et al., 2016; Andereck et al., 2005; Haralambopoulos & Pizam, 1996; Johnson, Snepenger, & Akis, 1994; Liu et al., 1986; Liu & Var, 1986).

Comprender el desarrollo turístico desde el punto de vista de los residentes locales profundizará nuestra comprensión del éxito a largo plazo y de la sostenibilidad de los destinos turísticos (Woo, Kim, & Uysal, 2015). La teoría del intercambio social desde la perspectiva del desarrollo turístico sugiere que la evaluación de los residentes de las consecuencias de dicho desarrollo en su comunidad afecta al propio apoyo que estos manifiestan hacia el turismo (Andereck et al., 2005). Por ejemplo, las actitudes negativas entre los residentes podrían ser una desventaja en el desarrollo y la sostenibilidad de los destinos turísticos ya que el comportamiento hostil de los residentes hacia los turistas podría ser un factor para restringir el sector turístico. Por el contrario, una actitud amistosa podría apoyar el desarrollo turístico (Harrill, 2004). Además, si el nivel actual de desarrollo del turismo influye negativamente en la calidad de vida de los residentes, es posible que no apoyen un mayor desarrollo turístico en su comunidad. Por lo tanto, para que el destino sea más sostenible y competitivo, los especialistas en marketing y los gestores de los destinos turísticos deben esforzarse por aumentar la calidad de vida de los residentes de la comunidad (Woo et al., 2015). Esto conlleva que, cada vez más, se tenga que abordar la forma en la que proteger la calidad social, económica y ambiental de un área que disfrutan tanto los residentes como los turistas (Harrill, 2004).

A pesar de la importancia y de las consecuencias negativas que el rechazo al turismo de los residentes puede tener, los estudios al respecto aún son escasos (Yang, Li, & Yeh, 2019) Y, dado que el primer paso para intentar dar solución a un problema consiste en recopilar toda la información de partida que sea posible al respecto, este trabajo presenta como objetivo principal analizar las percepciones de los residentes sobre el desarrollo del turismo. Como objetivo secundario, también se analizan si existen características sociodemográficas de los residentes que puedan influir en dicha percepción. Esto posibilitará llevar a cabo acciones de marketing de forma diferenciada, lo cual puede redundar en una mayor efectividad de las mismas.

Por otra parte, hay que destacar que el desarrollo del turismo no ocurre de manera aislada, sino que ocurre dentro de entornos específicos con sus características distintivas. Dentro de estos entornos específicos, el apoyo de los residentes es un factor clave, por lo que los investigadores deben incluir a la comunidad local en las primeras etapas de planificación del desarrollo turístico, destacando factores importantes, minimizando el impacto negativo y maximizando los beneficios del desarrollo turístico (Liu et al., 1986). A pesar de la importancia de las actitudes de los residentes hacia el turismo, los gobiernos locales y nacionales no están desarrollando mecanismos efectivos que favorezcan la participación de la población local en el proceso de toma de decisiones. Las iniciativas políticas relacionadas con la sostenibilidad y el desarrollo del turismo podrían ser más exitosas si los residentes tuvieran el poder de dar a conocer sus deseos, metas y necesidades y se les brindaran oportunidades para beneficiarse social y económicamente del turismo (Almeida-García et al., 2016).

Como lo indicaron Jackson y Inbakaran (2006), los factores que influyen en las actitudes de los residentes hacia el turismo se pueden clasificar en demográficos, personales y sociales. Estas mismas variables, usando diferentes etiquetas, se encuentran en otros estudios, como los de Harrill (2004) o Vargas-Sánchez, Plaza-Mejía, & Porras-Bueno (2009), quienes los clasifican en factores socioeconómicos, factores espaciales y factores de dependencia económica. No obstante, a pesar de las diferentes clasificaciones, las características sociodemográficas de los residentes locales más utilizadas en la literatura para estudiar su efecto mediador respecto a la percepción del turismo son: (1) género; (2) edad; (3) ocupación; (4) nivel de estudios; y (5) lugar de residencia, tal y como se presenta en la Tabla 1. Sin embargo, las conclusiones de los estudios interesados en analizar el impacto de las variables sociodemográficas en la percepción del turismo por parte de los residentes, no permiten extraer conclusiones ampliamente consensuadas al respecto.

En resumen, a pesar de la importancia y de las consecuencias negativas que el rechazo al turismo de los residentes puede tener, los estudios al respecto aún son escasos (Yang et al., 2019) Y, dado que el primer paso para intentar dar solución a un problema consiste en recopilar toda la información de partida que sea posible al respecto, este trabajo presenta como objetivo principal analizar las percepciones de los residentes sobre el desarrollo del turismo, distinguiendo en función de las características sociodemográficas de los residentes que puedan influir en dicha percepción. Esta información resulta útil para, en primer lugar, diseñar estrategias que ayuden a la mejora del conocimiento y de la aceptación del turismo entre la población local y, en segundo lugar, para llevar a cabo acciones de marketing de forma diferenciada, lo cual puede redundar en

una mayor efectividad de las mismas. En ambos casos se conseguiría una mejora en la hospitalidad, el desarrollo y la sostenibilidad del turismo en los diferentes destinos

Tabla 1: Características socio-demográficas de los residentes vinculadas a los efectos del turismo

| **Variables** | **Autores** |
|---|---|
| Género | Almeida-García et al., 2016; Andereck & Nyaupane, 2011; Harrill, 2004; Hernandez, Cohen, & Garcia, 1996; Jackson & Inbakaran, 2006; Mason & Cheyne, 2000; Nunkoo & Gursoy, 2012; Teye, Sirakaya, & Sönmez, 2002 |
| Edad | Almeida-García et al., 2016; Andereck & Nyaupane, 2011; Haralambopoulos & Pizam, 1996; Harrill, 2004; Hernandez et al., 1996; Jackson & Inbakaran, 2006; McGehee & Andereck, 2004; Teye et al., 2002 |
| Ocupación | Almeida-García et al., 2016; Andereck & Nyaupane, 2011; Haralambopoulos & Pizam, 1996; Harrill, 2004; Jackson & Inbakaran, 2006 |
| Nivel de estudios | Almeida-García et al., 2016; Andereck & Nyaupane, 2011; Haralambopoulos & Pizam, 1996; Harrill, 2004; Hernandez et al., 1996; Jackson & Inbakaran, 2006; Teye et al., 2002 |
| Lugar de residencia | Harrill, 2004; Hernandez et al., 1996; Jackson & Inbakaran, 2006) |

Fuente: Elaboración propia

## 2. METODOLOGÍA

### 2.1 MUESTRA

Para conseguir los objetivos propuestos, se hacía necesario escoger un destino turístico lo suficientemente maduro y, por consiguiente, con un flujo de turistas considerable. El destino elegido fue Málaga, capital española que registra el segundo grado de ocupación más alto (77,7%), por detrás de Barcelona (78,63%) y por delante de otros destinos populares como Madrid, Sevilla y Bilbao (Málaga hoy, 2019).

Se realizaron encuestas a pie de calle durante los meses de enero y febrero de 2019, siguiendo un muestreo aleatorio para la recopilación de datos. Para ello, los encuestadores, que fueron entrenados a tal efecto, se repartieron de forma que pudieron recoger los datos en el centro de la capital, así en como en otras zonas turísticas, como el Muelle 1 o las zonas cercanas a las playas. La muestra finalmente considerada en este estudio consistió en 368 residentes de Málaga, cuyas edades se muestran en la Tabla 2. Según Sierra-Bravo (1998), este se puede considerar un tamaño muestral adecuado, con un error asumible del 5% (Eq. 1).

$$e = \sqrt{\frac{1{,}96^2 \times 0{,}5 \times 0{,}5}{368}} = 0{,}05 \qquad [1]$$

Tabla 2: Distribución de los individuos de la muestra por sexo y por edad

| | **Género** | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Edad** | **Hombre** | **Mujer** | **Total** | **Porcentaje** |
| Menos de 25 años | 42 | 48 | 90 | 24,5 |
| De 25 a 44 años | 70 | 85 | 155 | 42,1 |
| Entre 45 y 64 años | 41 | 61 | 102 | 27,7 |
| Más de 65 años | 11 | 10 | 21 | 5,7 |
| Media | 38,01 | | | |
| Desviación típica | 14,89 | | | |

Fuente: Elaboración propia

## 2.2 CUESTIONARIO

El cuestionario utilizado constaba de dos partes diferenciadas. La primera de ellas constaba de 15 ítems en los que se les planteaban afirmaciones acerca de los impactos del turismo a nivel económico, sociocultural y medioambiental utilizando una escala Likert de 7 puntos, significando la puntuación 1 "nada de acuerdo" y la 7 "totalmente de acuerdo", que son los que se reflejan en la Tabla 3.

Tabla 3: Encuesta sobre las actitudes de los residentes hacia el turismo

| Ítem | Afirmación |
|---|---|
| 1 | El turismo incrementa las oportunidades de empleo |
| 2 | El turismo estimula la economía local |
| 3 | El turismo incrementa la calidad de vida |
| 4 | El turismo incrementa el coste de la vida |
| 5 | El turismo incrementa las opciones de ocio |
| 6 | El turismo ayuda a mantener las carreteras y otros bienes en buenas condiciones |
| 7 | El turismo incrementa la ratio de criminalidad |
| 8 | Los residentes sufrimos las consecuencias negativas del turismo |
| 9 | El turismo me permite conocer personas nuevas |
| 10 | El turismo provee experiencias positivas por el intercambio cultural entre turistas y residentes |
| 11 | El turismo facilita los intercambios culturales con los turistas |
| 12 | Personalmente, estoy interesado en conocer a los turistas que vienen a mi zona |
| 13 | El turismo produce grandes cantidades de basura |
| 14 | El turismo afecta negativamente a la estética de mi ciudad |
| 15 | El turismo causa congestión, ruido y polución en mi ciudad |

Fuente: Elaboración propia

En la segunda parte del cuestionario se les preguntó por las variables sociodemográficas más tratadas por la literatura, en concreto, por la edad, el género, la ocupación, el nivel de estudios y el lugar de residencia. Se incluyeron cuatro grupos de edad: "menores de 25 años", "25 a 44 años", "45 a 65 años" y "mayores de 65 años". La ocupación incluía "hostelería", "comercio", "educación", "salud", "seguridad", "empresario", "empleado de oficina, "directivo", "estudiante", "jubilado", "desempleado" y "otras profesiones". Por otro lado, se consideraron cuatro categorías para el nivel de educación: "sin educación", "educación primaria", "educación secundaria" y "educación superior". Las categorías de la región fueron: "Costa del Sol occidental", "Málaga capital", "Otras regiones". Mientras que la región de la Costa del Sol viene representada por municipios con un gran flujo de turistas (Benahavís, Benalmádena, Casares, Estepona, Fuengirola, Manilva, Marbella, Mijas y Torremolinos), la capital de Málaga incluye a los residentes de esta ciudad.

Se decidió añadir dos cuestiones que, pese a no ser muy estudiadas por los autores, sería interesante estudiar su efecto. La primera de ella versa sobre la proximidad de su hogar respecto a algún alojamiento turístico, por ejemplo, de un hotel o de un apartamento turístico. En concreto, se les preguntó si a 5 minutos o menos de su lugar de residencia se encontraba algún hotel o algún tipo de alojamiento turístico. La segunda variable incluida fue la experiencia personal con el turismo, preguntándoles si en el último año se habían alojado en algún hotel u otro tipo de alojamiento turístico.

## 2.3 TÉCNICAS UTILIZADAS

La información se procesó utilizando el programa estadístico IBM SPSS Statistics versión 23, una herramienta de análisis de datos y gestión de datos integral y flexible. Para el análisis de los datos se calculó, en primer lugar, estadísticas descriptivas tanto para las variables sociodemográficas de los residentes planteadas en este estudio, como para cada uno de los ítems propuestos para investigar en qué medida los residentes estuvieron de acuerdo con las diversas afirmaciones propuestas en el cuestionario.

Con el objetivo de reducir la gran cantidad de información que se puede extraer de las afirmaciones plateadas, se llevó a cabo un análisis factorial que permitió extraer los componentes básicos que resumen la actitud de los residentes hacia el turismo desarrollado en su zona. Asimismo, este análisis se utilizó posteriormente en una seria de pruebas ANOVA de una vía, para detectar las diferencias entre las percepciones de los residentes en función de sus características sociodemográficas.

## 3. RESULTADOS

### 3.1 DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS Y DE LAS ACTITUDES DE LOS RESIDENTES ANTE EL TURISMO

Las variables sociodemográficas de los residentes que conforman la muestra de este estudio se recogen en la Tabla 4. Se comprueba que existe una representación adecuada de cada una de las categorías de las variables que se toman en consideración.

La descripción de las actitudes de los residentes ante los impactos del turismo se resume en la Tabla 5. En ella se observa que la puntuación media más baja, es decir, aquella con la que se está más en desacuerdo, es la afirmación de que el turismo aumenta el coste de la vida, seguida de la que establece que los residentes sufren las consecuencias negativas del desarrollo turístico, y de la que afirma que el turismo produce grandes cantidades de basura y desechos. Cabe señalar que el ítem sobre que el turismo mantiene las carreteras y otros servicios públicos en buenas condiciones también tiene un puntaje relativamente bajo, lo que significa que las personas discrepan ligeramente con esto, que por su naturaleza es un aspecto positivo del desarrollo turístico.

Por el contrario, la puntuación más alta y, por consiguiente, aquella con la que están más de acuerdo es la que dice que el turismo estimula la economía local, seguida de las que afirman que el turismo genera oportunidades de trabajo, y también que el turismo amplía la gama de opciones de entretenimiento. Estos primeros resultados tienden a reforzar la idea de que, a pesar de que existen percepciones negativas por parte de los residentes hacia el turismo, los locales están más de acuerdo con los efectos positivos, otorgándoles la puntuación más alta que con los negativos, a los que les otorgan puntuaciones más bajas.

En resumen, de los impactos positivos, comparten básicamente aquellos que tienen que ver que la economía local, reconociendo en el turismo un sector generador de riqueza y de empleo, aunque no creen que sirva para mantener las infraestructuras en buenas condiciones, papel que le correspondería al Estado. Con esta salvedad, y aparte de las ventajas económicas que perciben en el turismo, no parecen ver un aspecto positivo en el intercambio cultural que los turistas les pueden brindar. Por otro lado, dentro de los aspectos negativos, destacan el incremento de la criminalidad en las zonas en las que residen, así como de la generación de congestión, ruido y polución y del aspecto general de la ciudad.

### 3.2 DIMENSIONES DE LA ACTITUD HACIA EL TURISMO DE LOS RESIDENTES

Inicialmente, se examinó la factorabilidad de los 15 ítems, tal y como se recoge en la Tabla 6. En primer lugar, se observó que 14 de los 15 ítems correlacionaron al menos 0,3 con al menos otro ítem, lo que sugiere una factibilidad razonable. En segundo lugar, la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin fue 0,882, por encima del valor comúnmente recomendado de 0,6, y la prueba de esfericidad de Bartlett fue significativa [$\chi 2\ (105) = 2848.901$, $p < 0,05$)]. Finalmente, las comunalidades estaban por encima de 0,3, lo que confirma aún más que cada ítem compartía alguna variación común con otros ítems. Dados estos indicadores generales, el análisis factorial se consideró adecuado con los 15 ítems.

El primer factor fue robusto, con un alto valor propio de 5,659, y representó el 37,73% de la varianza en los datos. El segundo factor tenía un valor propio de 2,522 y representaba un 16.81% adicional de la varianza. El valor propio para el factor tres fue 1,284, lo que representa un 8,56% adicional de la varianza total. Los siguientes factores tenían valores propios bajo uno. Por tanto, se escogió la solución que incluía los tres factores, ya que se explica el 63,1% de la varianza.

Tabla 4: Descriptivo de las variables sociodemográficas de la muestra

| **Variable/Categorías** | **Frecuencia** | **%** |
|---|---|---|
| Edad | | |
| Menos de 25 años | 90 | 24,73 |
| Entre 25 y 44 años | 154 | 42,31 |
| Entre 45 y 64 años | 101 | 27,75 |
| Más de 65 años | 19 | 5,22 |
| Género | | |
| Hombre | 164 | 44,57 |
| Mujer | 204 | 55,43 |
| Ocupación | | |
| Hostelería | 31 | 8,52 |
| Comercio | 27 | 7,42 |
| Educación | 32 | 8,79 |
| Salud | 16 | 4,40 |
| Seguridad | 9 | 2,47 |
| Empresario | 40 | 10,99 |
| Empleado de oficina | 27 | 7,42 |
| Directivo | 3 | 0,82 |
| Estudiante | 55 | 15,11 |
| Jubilado | 21 | 5,77 |
| Desempleado | 24 | 6,59 |
| Otras profesiones | 79 | 21,70 |
| Nivel de estudios | | |
| Sin educación | 8 | 2,20 |
| Educación primaria | 114 | 31,33 |
| Educación secundaria | 160 | 43,95 |
| Educación superior | 82 | 22,53 |
| Región | | |
| Málaga capital | 209 | 58,87 |
| Costa del Sol occidental | 103 | 29,01 |
| Otros | 43 | 12,11 |
| Proximidad alojamiento turístico | | |
| Sí | 43 | 11,81 |
| No | 321 | 88,19 |
| Experiencia turística | | |
| Sí | 298 | 81,87 |
| No | 66 | 18,13 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Descriptivo de actitudes de los residentes ante los impactos del turismo

| Efectos del turismo | Media | Desviación típica |
|---|---|---|
| Incrementa las oportunidades de empleo | 5,323 | 1,843 |
| Estimula la economía local | 5,516 | 1,554 |
| Incrementa la calidad de vida | 4,563 | 1,789 |
| Incrementa el coste de la vida | 2,856 | 1,629 |
| Incrementa las opciones de ocio | 5,139 | 1,717 |
| Mantiene las carreteras y otros bienes en buenas condiciones | 3,693 | 1,815 |
| Incrementa la ratio de criminalidad | 4,500 | 1,767 |
| Hace que los residentes sufran consecuencias negativas | 3,454 | 1,780 |
| Permite conocer personas nuevas a los residentes | 4,463 | 1,815 |
| Provee experiencias positivas por el intercambio cultural | 4,552 | 1,820 |
| Facilita los intercambios culturales con los turistas | 3,973 | 1,712 |
| Es deseado por los residentes que quieren conocer a los turistas | 4,259 | 1,938 |
| Produce grandes cantidades de basura | 3,625 | 2,813 |
| Afecta negativamente a la estética de la ciudad | 3,978 | 3,3035 |
| Causa congestión, ruido y polución | 3,986 | 3,043 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Análisis factorial de las dimensiones de la actitud hacia el turismo de los residentes

| Ítems | Factor 1 | Factor 2 | Factor 3 |
|---|---|---|---|
| Provee experiencias positivas por el intercambio cultural | 0,881 | | |
| Permite conocer personas nuevas a los residentes | 0,858 | | |
| Facilita los intercambios culturales con los turistas | ,0819 | | |
| Es deseado por los residentes que quieren conocer a los turistas | 0,798 | | |
| Incrementa las oportunidades de empleo | 0,302 | 0,782 | |
| Incrementa la calidad de vida | 0,370 | 0,751 | |
| Incrementa las opciones de ocio | | 0,738 | |
| Estimula la economía local | | 0,728 | |
| Mantiene las carreteras y otros bienes en buenas condiciones | 0,382 | 0,570 | |
| Incrementa el coste de la vida | | -0.447 | 0,426 |
| Produce grandes cantidades de basura | | | 0,807 |
| Afecta negativamente a la estética de la ciudad | | | 0,893 |
| Causa congestión, ruido y polución | | | 0,710 |
| Hace que los residentes sufran consecuencias negativas | | | 0,622 |
| Incrementa la ratio de criminalidad | | | 0,594 |
| Porcentaje de varianza | 37,729 | 16,811 | 8,560 |
| Valor propio | 5,659 | 2,522 | 1,284 |
| Alpha de Cronbach | 0,921 | 0,859 | 0,757 |

Fuente: Elaboración propia

En concreto, el primer factor incluye cuatro ítems que tratan de la existencia de relaciones entre los residentes y los turistas por lo que se ha denominado factor “aspectos socioculturales positivos”. El segundo factor está integrado por cinco elementos, que incluyen afirmaciones positivas, sin considerar los intercambios

culturales citados anteriormente, que versan sobre la economía, el mantenimiento de las infraestructuras y las oportunidades de ocio. Por lo tanto, esta dimensión se ha llamado "aspectos económicos positivos del desarrollo turístico". Por último, el tercer factor incluye los aspectos negativos del turismo relativos a la producción de basura, la estética, la contaminación y la tasa de criminalidad. Por esta razón se ha denominado a este factor "aspectos negativos del turismo. En resumen, los tres factores encontrados fueron las actitudes hacia los aspectos socioculturales positivos, los aspectos económicos positivos y los aspectos negativos del turismo. Estos tres factores se consideraron subescalas de las percepciones de los residentes sobre el desarrollo del turismo que van a ser utilizados para los análisis posteriores.

Para probar la consistencia interna, es decir, para garantizar que todos los ítems del cuestionario midan de manera confiable la misma variable latente, se ejecutó la prueba alfa de Cronbach utilizando el comando de confiabilidad. Los resultados mostraron un alfa de Cronbach aceptable para todas las dimensiones de actitud turística siendo de 0,921 para los aspectos socioculturales positivos, 0,859 para los aspectos económicos positivos, y 0,757 para los aspectos negativos.

Por último, se calcularon las puntuaciones medias de cada uno de los tres factores, en función de la media de los elementos que tenían sus cargas primarias en cada factor, (ver Tabla 7). La percepción general también se calculó como una puntuación media de los tres factores encontrados en el análisis factorial. Se observa que la puntuación media más baja, la obtiene la de la percepción negativa del turismo, y la más alta la de los aspectos económicos positivos.

Tabla 7: Descriptivos de las dimensiones de la actitud hacia el turismo de los residentes

| **Medidas** | **Aspectos socioculturales positivos** | **Aspectos económicos positivos** | **Aspectos negativos** | **Percepción general** |
|---|---|---|---|---|
| Media | 4,306 | 4,847 | 3,733 | 4,288 |
| Desviación típica | 1,642 | 1,396 | 1,158 | 1,148 |

Fuente: Elaboración propia

### 3.3 DIFERENCIAS ENTRE LAS DIMESIONES ACTITUDINALES HACIA EL TURISMO Y LAS VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS DE LOS RESIDENTES

La Tabla 8 recoge un análisis ANOVA para cada una de las variables sociodemográficas objeto de estudio. En general, se observa que son variables relevantes para la percepción del turismo en general la edad, la ocupación, la región y la experiencia turística. No obstante, si se hace un análisis pormenorizado según las dimensiones consideradas en función de la actitud, se encuentra que las variables son las mismas que las citadas anteriormente, pero con la excepción de la edad, en la percepción de los aspectos económicos positivos. Por el contrario, en la percepción de los aspectos negativos, solo aparecen diferencias significativas en función del nivel de estudios. Cabe destacar que ni el género, ni, curiosamente, la proximidad de residencia con un alojamiento turístico resultaron ser variables significativas en ninguna de las percepciones de los impactos del turismo, ni, consecuentemente, de su percepción considerada de forma global.

Tabla 8: ANOVA entre la actitud hacia el turismo y las variables sociodemográficas

| **Variables** | **Aspectos socioculturales positivos** | **Aspectos económicos positivos** | **Aspectos negativos** | **Percepción general** |
|---|---|---|---|---|
| Edad | 5,672*** | 0,189 | 0,274 | 3,400* |
| Género | 0,000 | 1,495 | 1,264 | 0,587 |
| Ocupación | 2,378*** | 1,955* | 0,714 | 2,018* |
| Nivel de estudios | 1,519 | 0,444 | 3,155* | 1,230 |
| Región | 5,501*** | 15,050*** | 2,239 | 13,333*** |
| Proximidad alojamiento turístico | 0,144 | 0,422 | 1,394 | 0,059 |
| Experiencia turística | 24,330*** | 20,455*** | 0,521 | 1,362*** |

Fuente: Elaboración propia

Si analizamos la variable edad de forma pormenorizada, al comparar las puntuaciones medias, se puede observar que las personas mayores de 65 años tienen una actitud más negativa hacia los aspectos socioculturales positivos del desarrollo turístico. Es decir, esta cohorte de edad representa a las personas que estuvieron de acuerdo en menor proporción con las declaraciones socioculturales positivas respecto al turismo (M = 3,1974; DT = 1,946). Sin embargo, la actitud hacia este aspecto sociocultural no difirió mucho entre los otros grupos de edad, siendo los estadísticos descriptivos los siguen: menores de 25 años (M = 4,728; DT = 1,429); entre 25 a 44 (M = 4,336; DT = 1,482): entre 45 y 64 (M = 4,092; DT = 1,865). En la misma línea, considerando la edad a nivel general, se comprueba que, en general, las personas mayores de 65 años tienen una actitud más negativa hacia el impacto general del desarrollo turístico (M = 3,740; DT = 1,08). Sin embargo, la percepción general del desarrollo del turismo no difirió mucho entre los otros grupos de edad: menores de 25 años (M = 4,530; DT = 0,864); entre 25 y 44 (M = 4,310; DT = 1,005): y entre 45 y 64 (M = 4,200; DT = 1,289).

Sin entrar en dimensiones en concreto, en general, las personas que trabajaban en seguridad (M = 3,783; DT = 1,093), las jubiladas (M = 3.814; DT = 1,365) y las desempleadas (M = 3,831; DT = 1,049) tienen las actitudes más negativas hacia el desarrollo turístico. Por el contrario, los directivos (M = 5,000; DT = 0,000), los empleados de oficina (M = 4,606; DT = 1, 236), los trabajadores de la hostelería (M = 4,551; DT = 1,060) y los empresarios (M = 4,543; DT = 0,859) tuvieron impresiones del impacto más positivas. Haciendo un análisis más profundo, las personas jubiladas no perciben tan positivamente como otras ocupaciones las ventajas socioculturales del desarrollo turístico. En concreto, la media es significativamente menor que en el caso de las otras ocupaciones (M = 3,274; DT = 1,889). Sin embargo, los jubilados sí que perciben positivamente los impactos económicos del turismo, aunque lejos de la puntuación otorgada por los directivos (M = 6,400; DT = .600) y los empresarios (M = 5,215; DT= 1,173), que son los que los valoran en mayor proporción.

El nivel de estudios resultó ser una variable relevante pero solo en el caso de los aspectos negativos, de tal forma que las personas con niveles de educación superiores discrepan más sobre la existencia de los impactos negativos del turismo (M = 3,930; DT = 1,145), es decir, no los perciben de forma tan acusada como el resto de los residentes. De hecho, las personas que solo poseen una educación primaria tienen una percepción más acusada de los efectos negativos del turismo (M = 3,497; DT = 0,861), estando de acuerdo en mayor medida con las afirmaciones que ponían de manifiesto dichos impactos negativos.

Comparando las diferentes regiones de residencia, se constata que las personas que viven en la capital tienen una actitud más negativa hacia los impactos del turismo (M = 4,083; DT = 1.076). Esta posición se constata también si analizamos las diferentes dimensiones de la actitud hacia el turismo. Esto significa que, en efecto, los residentes de la capital no aprecian ni los impactos socioculturales (M = 4,708; DT = 1,761), ni impactos económicos (M = 4,551; DT = 1,372) positivos de forma tan clara como lo hacen los residentes de los distintos pueblos de las comarcas. Sin embargo, no se encontraron diferencias significativas por región de residencia a la hora de percibir los impactos negativos del turismo.

La última variable que muestra diferencias significativas entre sus categorías es la que se ha denominado como experiencia turística de los residentes. A este respecto, se comprueba que las personas que en último año no han pernoctado en algún alojamiento turístico presentan una actitud más negativa hacia el desarrollo turístico (M = 4,475; DT = 1,001). Por dimensiones de las actitudes, esto se confirma para las percepciones positivas tanto de los aspectos socioculturales (M = 4,568; DT = 1,583), como de los aspectos económicos (M = 4,346; DT = 1,497). Por el contrario, para los impactos negativos del turismo no se encontraron diferencias significativas en función de la experiencia turística previa.

## 5. CONCLUSIONES

Este estudio ha permitido examinar los efectos de las características sociodemográficas en la percepción del desarrollo turístico. En lo que respecta a la edad, parece lógico pensar que los jóvenes tengan una mentalidad más abierta y sean más propensos al intercambio cultural con los turistas que aquellos residentes mayores de 65 años. Asimismo, dado que en muchas ocasiones han tenido la oportunidad de interactuar con diferentes culturas, con programas como los intercambios o el propio programa Erasmus, y obtener experiencias enriquecedoras, que les llevaría a tener una actitud más positiva hacia este aspecto del desarrollo del turismo.

En lo que al género respecta, de acuerdo con estudios previos (Almeida-García et al., 2016; Davis, Allen, & Cosenza, 1988; Ribeiro, Valle, & Silva, 2013; Ryan & Montgomery, 1994), no hay efectos del género en las

percepciones de los residentes. No obstante, esto contradice lo que establecen otros estudios que estudios sugieren que el género puede determinar las actitudes de los residentes hacia el turismo (Mason & Cheyne, 2000; Nunkoo & Gursoy, 2012).

En cuanto a la ocupación, esta variable resultó ser un fuerte predictor de la percepción hacia el desarrollo turístico. En concreto, se encuentra que, en comparación con aquellos que trabajan en empleos no relacionados con el turismo, los residentes que trabajan en una actividad relacionada en cierta forma con el turismo tienen mejores actitudes con respecto a la percepción general del turismo. Precisamente porque estos últimos se dedican a actividades turísticas relacionadas con el ocio y la cultura, tienen una tendencia a creer en los impactos positivos del mismo.

El hecho de que el nivel de educación también fuera una variable determinante se materializa en que los residentes con niveles de educación superior perciben los impactos del turismo de manera menos negativa que aquellos con una formación académica más baja. Este resultado induce a pensar que las actitudes de los residentes hacia el turismo mejoran gradualmente a medida que aumenta su nivel de educación. Estos resultados fueron consistentes con investigaciones anteriores (Almeida-García et al., 2016; Haralambopoulos & Pizam, 1996; Hernandez et al., 1996; Teye et al., 2002). Estos autores explican que, en comparación con los residentes con mayor nivel educativo, los residentes con menor nivel educativo podrían considerarse menos propensos a conseguir un trabajo y, a su vez, a beneficiarse directamente del turismo. De la misma manera, los residentes con niveles educativos más bajos podrían estar más interesados en mantener su estilo de vida tradicional dados los cambios socioculturales que ocurren en su ciudad.

En el análisis de la región de residencia, los resultados han confirmado que las personas que viven fuera de la capital turística tienen una perspectiva más positiva sobre el desarrollo del turismo. Por tanto, se pone de manifiesto que la situación en las áreas metropolitanas importantes favorece en menor medida que en los pueblos a que el turismo sea evaluado de forma más positiva.

También la experiencia personal fue un fuerte predictor de actitudes positivas hacia el desarrollo turístico, explicando una cantidad significativa de la variación de los impactos estudiados, más allá de los efectos atribuibles a la edad y la ocupación. Parece lógico pensar que las personas que previamente han reservado un alojamiento turístico podrían empatizar más con el turista y, por lo tanto, ver el desarrollo del turismo bajo una luz más positiva.

La principal implicación práctica de este estudio radica en la ofrecer la posibilidad a los gestores de los destinos turísticos a centrarse en lo que los residentes consideran importante, dada la importancia de su actitud hacia el turismo de su zona. Esto permite el planteamiento de políticas que minimicen el impacto de los aspectos negativos y maximicen el de los aspectos positivos del desarrollo turístico, en función de las variables sociodemográficas de los residentes, y no de forma indiscriminada. Sirva de ejemplo, en virtud de los resultados obtenidos en esta investigación, la puesta en marcha de una campaña de comunicación hacia los más mayores para poner en valor los beneficios que se pueden extraer de un intercambio cultural con los turistas. De forma análoga, se pueden emprender campañas de sensibilización dirigidas a los residentes de la capital para que aprecien los impactos positivos que un turismo sostenible genera en la ciudad.

Una de las limitaciones de este estudio es que se ha limitado exclusivamente a una investigación cuantitativa. Sería aconsejable acometer una investigación cualitativa adicional, en forma de grupos focales por ejemplo, para investigar las razones que subyacen a los resultados reunidos en este estudio. El monitoreo continuo con seguimientos periódicos sería útil para analizar los desarrollos dentro de los perfiles que han surgido de esta investigación.

Son varias las futuras líneas de investigación que se abren a raíz de este trabajo. Así, se podría replicar el estudio para comparar si los resultados aplicados a un destino turístico soleado, como el analizado aquí, son los mismos que en otros tipos de destinos, teniendo en cuenta que cada uno de ellos tiene su propia idiosincrasia y que, al no haber ningún destino igual, habría que comprobar hasta qué punto los resultados son extrapolables.

## REFERENCIAS

Almeida-García, F., Peláez-Fernández, M. A., Balbuena-Vázquez, A., & Cortés-Macias, R. (2016). Residents' perceptions of tourism development in Benalmádena (Spain). *Tourism Management*, *54*, 259–274.

Andereck, K. L., & Nyaupane, G. P. (2011). Exploring the nature of tourism and quality of life perceptions among residents. *Journal of Travel Research*, *50*(3), 248–260.
Andereck, K. L., Valentine, K. M., Knopf, R. C., & Vogt, C. A. (2005). Residents' perceptions of community tourism impacts. *Annals of Tourism Research*, *32*(4), 1056–1076.
Davis, D., Allen, J., & Cosenza, R. M. (1988). Segmenting local residents by their attitudes, interests, and opinions toward tourism. *Journal of Travel Research*, *27*(2), 2–8.
Haralambopoulos, N., & Pizam, A. (1996). Perceived impacts of tourism: the case of Samos. *Annals of Tourism Research*, *23*(3), 503–526.
Harrill, R. (2004). Residents' attitudes toward tourism development: a literature review with implications for tourism planning. *Journal of Planning Literature*, *18*(3), 251–266.
Hernandez, S. A., Cohen, J., & Garcia, H. L. (1996). Residents' attitudes towards an instant resort enclave. *Annals of Tourism Research*, *23*(4), 755–779.
Hsu, C. H. C., & Chen, N. (2019). Resident attribution and tourist stereotypes. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, *43*(4), 489–516.
Jackson, M. S., & Inbakaran, R. J. (2006). Evaluating residents' attitudes and intentions to act towards tourism development in regional Victoria, Australia. *International Journal of Tourism Research*, *8*(5), 355–366.
Jafari, J. (1987). Tourism models: The sociocultural aspects. *Tourism Management*, *8*(2), 151–159.
Johnson, J. D., Snepenger, D. J., & Akis, S. (1994). Residents' perceptions of tourism development. *Annals of Tourism Research*, *21*(3), 629–642.
Liu, J. C., Sheldon, P. J., & Var, T. (1986). A cross-national approach to determining resident perception of the impact of tourism on the environment. In *Tourism services marketing: advances in theory and practice. Special conference series, volume II, 1986* (pp. 129–151). Academy of Marketing Science, University of Miami.
Liu, J. C., & Var, T. (1986). Resident attitudes toward tourism impacts in Hawaii. *Annals of Tourism Research*, *13*(2), 193–214. https://doi.org/10.1016/0160-7383(86)90037-X
Málaga hoy (2019), "Málaga, destino urbano de España que más crece en estancias hoteleras en 2018", recuperado de: https://www.malagahoy.es/malaga/Turismo-Malaga-destino-Urbano-estancias-hoteleras_0_1327067466.html (acceso 12 octubre 2019).
Mason, P., & Cheyne, J. (2000). Residents' attitudes to proposed tourism development. *Annals of Tourism Research*, *27*(2), 391–411.
McGehee, N. G., & Andereck, K. L. (2004). Factors predicting rural residents' support of tourism. *Journal of Travel Research*, *43*(2), 131–140.
Nunkoo, R., & Gursoy, D. (2012). Residents' support for tourism: an Identity Perspective. *Annals of Tourism Research*, *39*(1), 243–268.
Ribeiro, M. A., Valle, P. O., & Silva, J. A. (2013). Residents' attitudes towards yourism development in Cape Verde Islands. *Tourism Geographies*, *15*(4), 654–679.
Ryan, C., & Montgomery, D. (1994). The attitudes of Bakewell residents to tourism and issues in community responsive tourism. *Tourism Management*, *15*(5), 358–369.
Sierra-Bravo, R. (1998). *Social research techniques. Theory and exercises* (12th ed.). Madrid: Paraninfo.
Teye, V., Sirakaya, E., & Sönmez, F. S. (2002). Residents' attitudes toward tourism development. *Annals of Tourism Research*, *29*(3), 668–688.
Vargas-Sánchez, A., Plaza-Mejía, M. A., & Porras-Bueno, N. (2009). Understanding residents' attitudes toward the development of industrial tourism in a former mining community. *Journal of Travel Research*, *47*(3), 373–387.
Woo, E., Kim, H., & Uysal, M. (2015). Life satisfaction and support for tourism development. *Annals of Tourism Research*, *50*, 84–97.
Yang, C.-Y., Li, M.-H., & Yeh, S.-S. (2019). Residents' attitude and behavior toward legalizing gambling in a small island: Case of Kinmen, Taiwan. In *Advances in Hospitatily and Leisure* (pp. 85–99). Emerald Publishing Limited.

# RELEVANCIA DE LOS EVENTOS CULTURALES EN LAS RUTAS CATALOGADAS COMO ITINERARIOS CULTURALES. LAS RUTAS EUROPEAS DEL EMPERADOR CARLOS V [1]

Ana Moreno Lobato, anamorenol@unex.es, Universidad de Extremadura
Elena de Felipe Masa, efelipem@unex.es, Universidad de Extremadura
Bárbara Sofía Pasaco González, sofiap@unex.es, Universidad de Extremadura

**RESUMEN**: Se plantea el estudio del caso de los Itinerarios Culturales del Consejo de Europa y su relación directa con el desarrollo de eventos culturales en sus redes. Las rutas que conforman estos Itinerarios se ven en la obligación de ofertar eventos de calidad y avalados por un comité que dote de rigor a éstos. En España, las Rutas del Emperador Carlos V tienen un modelo de gestión y creación de eventos que les permite aprobar la auditoria periódica del Consejo de Europa para mantener esta certificación durante años. El resultado del estudio es la necesidad de creación de eventos a lo largo del calendario anual que doten de relevancia al recurso, haciéndolo visible. Pero, a su vez, ayuda a la promoción del destino, puesto que estos eventos, por lo general, están ligados al patrimonio propio del territorio.

**PALABRAS CLAVE**: Marketing turístico, Eventos culturales, Itinerario Cultural, Carlos V.

**ABSTRACT:** It is considered the case study of the Cultural Routes of the Council of Europe and its direct relationship with the development of cultural events in its networks. The routes that take part in these Itineraries are obliged to offer quality events and backed by a committee that provides them with rigour. In Spain, the Routes of Emperor Charles V have a management and event creation model that allows them to approve the periodic audit of the Council of Europe to maintain this certification for years. The result of the study is the need to create events throughout the annual calendar that give relevance to the resource, making it visible. But, in turn, it helps to promote the destination, since these events, in general, are linked to the territory's own heritage.

**KEYWORDS**: Tourism marketing, Cultural Events, Cultural Routes, Charles V.

## 1. INTRODUCCIÓN

La organización de eventos en el ámbito cultural es una herramienta turística para promocionar un recurso e incluso un destino. Los Itinerarios Culturales del Consejo de Europa certifican y ayudan a la promoción, pero también conlleva obligaciones como la creación de oferta cultural de calidad.

Los Itinerarios Culturales del Consejo de Europa nacen en 1987 con la primera certificación de una ruta europea, y además española, como es el Camino de Santiago. Es un proyecto a nivel europeo que aúna tres vertientes esenciales para el desarrollo turístico y social de los diferentes caminos que forman el continente.

[1] La difusión de los resultados de esta investigación cuenta con la ayuda del Fondo Europeo de Desarrollo Regional, concedido en el marco programa de "Ayuda a la Actividad Investigadora y el Desarrollo Tecnológico, Difusión y Transferencia del Conocimiento de los grupos de investigación de la Universidad de Extremadura", gestionado por la Consejería de Economía e Infraestructura de la Junta de Extremadura, España (N. de Referencia GR18109).

Unión Europea
JUNTA DE EXTREMADURA
Consejería de Economía e Infraestructuras

**Fondo Europeo de Desarrollo Regional**
**Una manera de hacer Europa**

Por un lado, el territorio, base geográfica donde se fijan las actividades y acciones. La historia, el sustento y motivación principal de creación de rutas e itinerarios. Y, la cultura, que ayuda a complementar e identificar cada territorio y cada momento histórico (Berti, 2013; Majdoub, 2010; Martorell, 2003; Zabbini, 2012). Es esencial contar con los tres elementos, pero, dentro de estas tres variables, la que es vulnerable de ser más fácilmente alterable es el ámbito cultural y además, es la que permite dotar de mayor valor a las otras dos variables, historia y territorio.

En la historia europea, el Emperador más relevante a nivel historiográfico fue Carlos V por su afán de unificación de los territorios. Pero, además, el siglo XVI, supone un cambio cultural de gran importancia sobretodo en el ámbito económico, artístico y científico. Este cambio se basa en la corriente humanística que fija el origen del conocimiento en la ciencia, y no en la teología. La creación de universidades, los descubrimientos geográficos como el nuevo mundo, el auge del derecho o el auge del uso de la imprenta son algunas de las razones de la relevancia de esta época bajo el gobierno del Emperador (Carvajal, 2010; De los Reyes, 2010; González de Posada, 2018).

Dentro de la gestión en red de las rutas basadas en este Emperador, de gran relevancia y legado cultural; destacan algunos de sus entes promotores. Por un lado, la Red de Cooperación de las Rutas Europeas del Emperador Carlos V, encargada del desarrollo general del recurso. Además, en un ámbito institucional, forma parte de los Itinerarios Culturales del Consejo de Europa y de la Fundación Academia Europea e Iberoamericana de Yuste. Todos ellos tienen, entre otros, un objetivo común: la difusión del legado histórico del Emperador Carlos V en Europa.

Con estas premisas, se analiza cómo se produce la divulgación y promoción a nivel institucional y social con un modelo en red y mediante eventos culturales es de gran relevancia. Supone unos resultados positivos en la población y en el turismo, ya que ayuda al conocimiento de elementos motivadores para el viaje como el territorio, la arquitectura o la historia de un destino.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. EVENTOS CULTURALES

Los eventos en el turismo son un motor de motivación para el visitante. Caracterizados por ser herramientas turísticas con una serie de singularidades. El territorio, el tiempo, los actores y la temática son únicos e irrepetibles. Cuenta con una serie de elementos que ayudan a la creación de valor de los destinos, como son los elementos tangibles y los simbólicos o intangibles. El fin principal de los eventos es el posicionamiento del destino a largo plazo que lleve consigo un beneficio socioeconómico y una sostenibilidad local (Folgado, Hernández & Campón, 2016; Getz, 2008; Hernández-Mogollón, Duarte & Folgado-Fernández, 2018; Jiménez & de San Eugenio, 2009; Perles, 2006; Velasco, 2009).

Los eventos culturales pueden definirse como una herramienta de marketing directo. Mediante la comunicación del patrimonio propio de un destino, se crean eventos para dar a conocer los valores tradicionales culturales más allá de los elementos turísticos. A través de experiencias vivenciales en el destino, el visitante, cada vez más exigente, busca la autenticidad aprovechando los recursos existentes y no cayendo en la creación de espacios ficticios para el ocio (González & López, 2017; Hernández-Mogollón *et al*., 2018; Jiménez & de San Eugenio, 2009).

### 2.2. ITINERARIOS CULTURALES

Se definen los Itinerarios Culturales como un ente multidisciplinar, que aúna territorio, cultura e historia. Sus ejes principales son estos tres elementos, que, relacionados entre sí, sirven como herramienta de cooperación, comunicación y compromiso entre los países integrantes (Berti, 2013; Majdoub, 2010; Martorell, 2003; Zabbini, 2012).

El desarrollo de Itinerarios Culturales supone el intercambio, no solo económico, sino social y cultural del patrimonio (Zabbini, 2012). Pero la transversalidad de este proyecto europeo hace que se fijen objetivos de diferente envergadura. Entre ellos, el descubrimiento y protección del patrimonio mediante la implicación de diferentes actores interesados en éste (Berti, 2013). Además, el desarrollo socioeconómico de los diferentes

destinos, mediante la creación de redes complejas de gestión, para hacer de los Itinerarios Culturales un producto turístico (Majdoub, 2010).
La principal iniciativa, llevada a cabo por las rutas integrantes para su promoción, son los eventos culturales. Además, en la supervisión y evaluación trianual de las rutas para corroborar y reafirmar la certificación de cada uno de ellos, los Itinerarios Culturales de la Consejo Europeo cuentan con unos mecanismos de control basados, principalmente, en el estudio de las mejoras en los calendarios de eventos y en los eventos en sí y el análisis de los comités que abalan estas acciones (Council of Europe, 2018).

Es por ello, que las rutas pertenecientes a estos Itinerarios Culturales se ven en la necesidad de crear eventos innovadores, con impacto global y que motiven al visitante teniendo en cuenta a la población local y el rigor histórico (Red de Cooperación de las Rutas Europeas del Emperador Carlos V, 2018).

El *Committee of Ministers*, que según los Estatutos del Consejo de Europa es el encargado de aprobar algunas resoluciones, en diciembre de 2013 resuelven el CM/Res (2013) 67, por el cual se sientan las bases para la certificación de los Itinerarios Culturales del Consejo de Europa. Una de las cláusulas de esta resolución es la necesidad de promover la identidad europea en su unidad y diversidad, además de promocionar el diálogo y el conocimiento de culturas para prevenir conflictos. Dentro de los criterios, específicamente, se debe cumplir el desarrollo de iniciativas innovadoras, intercambios culturales y educativos, la promoción de convenciones y la creación de productos turísticos (CM/Res 67, 2013).

## 3. OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA

Se realiza un estudio exploratorio cuyo principal objetivo es el análisis de la relación y relevancia de la puesta en marcha de eventos culturales para las rutas pertenecientes a los Itinerarios Culturales del Consejo de Europa. Para ello, se fijan una serie de objetivos específicos que son:

- Conocer la relevancia de la difusión cultural en las rutas de los Itinerarios Culturales del Consejo de Europa.
- Examinar la gestión cultural de la Red de las Rutas Europeas del Emperador Carlos V.
- Enmarcar el funcionamiento de los modelos gestión en red de itinerarios de ámbito cultural.

Mediante fuentes secundarias procedentes de fuentes bibliográficas e informes, se conceptualizan los diversos factores que llevan a un destino a dotar de eventos culturales su calendario anual. Además, se utilizan fuentes primarias. Se realizan varias entrevistas personales dirigidas al gerente de la Red de Cooperación de las Rutas Europeas del Emperador Carlos V y al director de Itineratour, una empresa turística basada en el recurso de Carlos V. Estas nos aportan fuentes primarias de conocimiento.

La investigación se estructura en seis capítulos abordando la justificación y el interés por conocer el desarrollo de eventos culturales en destinos que incluyen rutas designadas como Itinerarios Culturales, seguido por la contextualización del estado del arte y la metodología y objetivos que se proponen para alcanzar unos resultados y unas propuestas para destinos y modelos gestores, de dónde emanan unas conclusiones finales.

## 4. ANÁLISIS DEL CASO DE LAS RUTAS EUROPEAS DEL EMPERADOR CARLOS V

Se estudian, por una parte, los entes creadores y promotores de eventos culturales que generar oferta en base al recurso de Carlos V y que cooperan para su promoción y divulgación. Se analizan sus funciones generales dentro de la red gestora.

Por otro lado, se enumeran y conceptualizan los eventos culturales y las diferentes tipologías de éstos y cómo se desarrollan específicamente en la Red de Cooperación de las Rutas Europeas del Emperador Carlos V.

### 4.1. ACTORES PROMOTORES DE CREACIÓN DE EVENTOS

Al tratarse de un modelo de gestión turística en red, las Rutas de Carlos V cuentan con una variedad de actores que participan de su funcionamiento y promoción. El ente base, encargado específicamente de este

recurso, es la Red de Cooperación de las Rutas Europeas del Emperador Carlos V que cuenta con diferentes colaboradores e integrantes para poder desarrollarse.

### 4.1.1. RED DE COOPERACIÓN DE LAS RUTAS EUROPEAS DEL EMPERADOR CARLOS V

La Red de Cooperación de Ciudades y Municipios en la Ruta de Carlos V nace el 25 de abril del año 2007 (Itinera Carolus V Imperator, s.f.; Morère, 2012). Esta red compuesta inicialmente por dieciocho municipios de cuatro comunidades autónomas (Cantabria, Vizcaya, Castilla-León y Extremadura) (Sariego & García, 2016), cuenta hoy con más de ochenta ciudades y sitios históricos en más de diez países diferentes con un objetivo claro: la promoción y defensa de los recursos turísticos, histórico-culturales y económicos de las rutas europeas basadas en las que realizó el Emperador entre 1517 y 1557 (Itinera Carolus V Imperator, s.f.).

Desde 2012, la Red de Cooperación cambió sus estatutos para poder aumentar el número y procedencia de sus socios, ampliando a ciudades e instituciones nacionales e internacionales que estén vinculadas con la ruta de Carlos V (Itinera Carolus V Imperator, s.f.).

### 4.1.2. FUNDACIÓN ACADEMIA EUROPEA E IBEROAMERICANA DE YUSTE

Dentro de la Junta de Extremadura, se encuentra la Fundación Academia Europea e Iberoamericana de Yuste, una entidad pública sin ánimo de lucro alojada en el Real Monasterio de Yuste, símbolo de la historia extremeña, que tiene como objetivo fomentar los vínculos existentes entre Extremadura, Europa e Iberoamérica a nivel europeo (Fundación Academia Europea e Iberoamericana de Yuste, s.f.). Las acciones de esta organización son principalmente socioculturales. Muchas de ellas están estrechamente ligadas o relacionadas con el Emperador.

### 4.1.3. RUTAS CULTURALES DE ESPAÑA DE TURESPAÑA

Cinco son las rutas que conforman este conjunto de Rutas Culturales de España promovidas por Turespaña. Son las más importantes y mejor gestionadas del territorio nacional. Entre ellas encontramos las Rutas del Emperador Carlos V, la Ruta Vía de la Plata, los Caminos de la Pasión, el Camino del Cid y los Caminos del arte rupestre prehistórico. Dentro de la Ruta del Emperador Carlos V, solo se incluye la parte de las rutas ibéricas de la zona española [1].

### 4.1.4. ITINERARIOS CULTURALES DEL CONSEJO DE EUROPA

La ruta europea de Carlos V forma parte del Itinerario Cultural del Consejo de Europa desde el 2015, revalidando esta certificación en abril de este 2019, valorando su patrimonio y su amplitud territorial (Itinera Carolus V Imperator, s.f.). Formar parte de este programa del Consejo de Europa, que abarca a más de 30 itinerarios, es una garantía de excelencia turística y cultural ya que engloba entes europeos, nacionales y regionales que cooperan y crean sinergias para el desarrollo de nuevos modelos más sostenibles e innovadores (Council of Europe, 2018).

### 4.1.5. CENTRO CULTURALE INTERNAZIONALE "LUIGI EINAUDI", SAN SEVERO (ITALIA)

Varias son las asociaciones que forman parte de esta red de gestión del recurso del Emperador. Pero, la más activa culturalmente es la asociación italiana nacida en 1990 que tiene como fin principal la defensa de la libertad y la promoción de la paz mediante eventos y premios de base cultural. Una de las líneas de estudio y creación de experiencias es la presencia y legado de Carlos V en San Severo (Centro Culturale Internazionale “Luigi Einaudi”, 2018).

## 4.2. CALENDARIO DE EVENTOS ANUAL

Los eventos como estrategia turística en destino suponen unos beneficios a nivel económico y local como el desarrollo de infraestructuras y el aumento del gasto y estancia del turista. La exclusividad de estas acciones aumenta el valor añadido y puede ser motivador de nuevos mercados y mejora de la imagen percibida del

[1] Información obtenida de la entrevista personal con Quintín Correas, gerente de la Red de Cooperación de las Rutas Europeas del Emperador Carlos V, el 16 de mayo de 2019 en Cuacos de Yuste, Cáceres, España.

destino (Getz, 2008; Hernández-Mogollón *et al*., 2018). Pero se debe controlar la cartera de eventos al año para que ésta sea equilibrada (Folgado *et al*., 2016).

En el caso de la Red de Cooperación de las Rutas Europeas del Emperador Carlos V, al ser varios entes los que promueven actividades culturales, se plantea la necesidad de gestionarlas de manera global. En la Tabla 1 se muestra el calendario de eventos que desarrolla en este año la Red de Cooperación de las Rutas Europeas del Emperador Carlos V que engloban acciones de diferentes asociaciones y entes.

Tabla 1: Calendario de eventos culturales dentro de la Red de Cooperación de las Rutas Europeas del Emperador Carlos V

| | **1ª semana** | **2ª semana** | **3ª semana** | **4ª semana** |
|---|---|---|---|---|
| **Febrero** | XX Ruta del Emperador (Jarandilla de la Vera, Esp.) | | | |
| **Marzo** | Día de la Reina (Tordesillas, Esp.) | | | |
| **Abril** | | | "Los Comuneros" (Villalar, Esp.) | Batalla de Mühlberg (Mühlberg, Alem.) |
| **Mayo** | Carolus V Festival (Bruselas, Belg.)<br>Premios Carlos V (Cuacos de Yuste, Esp.)<br>Concierto "Esperando a Carlos V" (San Severo, It.) | | Cortejo histórico "Carlo V" (San Severo, It.) | Campus Yuste (Cuacos de Yuste, Esp.) |
| **Junio** | Carolus V Festival (Bruselas, Belg.) | | | Ommegang Festival (Bruselas, Belg.) |
| **Julio** | Carolus V Festival (Bruselas, Belg.)<br>"Corazón de un imperio" (Mojados, Esp.)<br>"Stroppendragers" (Gante, Belg.) | | | |
| **Agosto** | Carolus V Festival (Bruselas, Belg.) | Carlos V en Palenzuela (Palenzuela, Esp.) | | El primer desembarco de Carlos V (Tazones, Esp.) |
| **Septiembre** | Carolus V Festival (Bruselas, Belg.) | | El último desembarco (Laredo, Esp.) | |
| **Octubre** | Conciertos del Emperador (Cuacos de Yuste, Esp.) | Último viaje del Emperador (Medina de Pomar, Esp.)<br>"Una noche en Valdestillas" (Valdestillas, Esp.) | | Carlos V en Aguilar de Campoo (Aguilar de Campoo, Esp.) |
| **Noviembre** | Llegada de Carlos V a Medina del Campo (Medina del Campo, Esp.) | XI Travesía Ruta Carlos V (Tornavacas, Esp.) | | |
| **Diciembre** | Imperialbús (Logroño, Esp.) | | | |

Nota: Esp., España; It., Italia; Belg., Bélgica; Alem., Alemania.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de "The Routes of Emperor Charles V" y de "Agenda europea de eventos 2019" (Itinera Carolus V Imperator, s.f.), 2019.

### 4.2.1. EVENTOS FORMATIVOS

Dentro de la Red de Cooperación de las Rutas Europeas del Emperador Carlos V, junto con muchos de sus socios y la Fundación Europea de Yuste, se desarrollan actividades de gran importancia lúdica e histórica mediante ponencias, congresos y jornadas donde expertos e historiadores especializados forman en materias de la vida y obra de Carlos V (Fundación Academia Europea e Iberoamericana de Yuste s.f.; Itinera Carolus V Imperator, s.f.). Un ejemplo de ello son las diferentes ponencias llevadas a cabo por el Centro Cultural de San Severo (socio de la Red) que cada año las organiza asociándolas a diferentes temáticas y con el fin de visualizar las referencias que hay del Emperador (Centro Culturale Internazionale "Luigi Einaudi", 2018).

Por otro lado, La Fundación Europea de Yuste organiza cada año el Campus Yuste en el Real Monasterio de Yuste con diferentes cursos en los que siempre involucra la figura de Carlos V en algún aspecto. Este año

2019, en julio, se llevará a cabo el curso “El mundo de Carlos V: la mujer en la Europa renacentista y el nuevo mundo” (Fundación Academia Europea e Iberoamericana de Yuste s.f).

Otra de las actividades con gran interés son las visitas de estudiantes y colegios, guiados por diferentes expertos, acercándoles la historia a los más pequeños, para que desde temprana edad asocien valores de integración y unidad mediante la figura de Carlos V y que históricamente conozcan a uno de los personajes más importantes en este país y fuera de las fronteras (Fundación Academia Europea e Iberoamericana de Yuste s.f.; Itinera Carolus V Imperator, s.f.)

### 4.2.2. EVENTOS MUSICALES

La Fundación Europea de Yuste desarrolla los conciertos del Emperador que se iniciaron en 1997 en Extremadura. El objetivo principal de éstos es la divulgación, a través de la música, del patrimonio inmaterial cultural europeo de la época de Carlos V, donde participa de forma activa la Red de Cooperación de las Rutas Europeas del Emperador Carlos V. Se desarrollan a lo largo del año en el Real Monasterio de Yuste, siendo muy variados los programas basados en la vida del Emperador, misas, obras cúlmenes de la época, etc. mediante la utilización de instrumentos antiguos como la viola de gamba o coros de voces (Fundación Academia Europea e Iberoamericana de Yuste, s.f.).

También la asociación cultural de San Severo desarrolla conciertos renacentistas en su afán de acercar la realidad del siglo XVI a la sociedad (Centro Culturale Internazionale “Luigi Einaudi”, 2018). Este centro cultural es también socio de la Red de Cooperación de las Rutas Europeas del Emperador Carlos V por lo que se enmarca en uno de los eventos más relevantes dentro de su agenda (Red de Cooperación de las Rutas Europeas del Emperador Carlos V, 2018).

### 4.2.3. EVENTOS PROMOCIONALES

También gracias a la Fundación Europea de Yuste, cada año se entrega un premio celebrado en el Real Monasterio de Yuste presidido por S.M. El Rey, para reconocer a personas, proyectos u organizaciones por su trayectoria en la integración europea. Este año, el reconocimiento ha sido para los Itinerarios Culturales del Consejo de Europa, al que pertenece la Red de Cooperación de las Rutas Europeas del Emperador Carlos V (Fundación Academia Europea e Iberoamericana de Yuste s.f.).

## 5. EVALUCIÓN DE LOS EVENTOS CULTURALES DE LA RED

### 5.1. FECHAS

En general, se enmarcan las fechas aniversario de los diferentes acontecimientos históricos. A nivel nacional, como el Emperador estuvo de paso en pocas ocasiones por la península, las fechas de rememoración suelen coincidir, por lo que se aglutinan muchos eventos en el mes de octubre y noviembre, coincidentes con su primera visita a España y su último retiro. Por lo que la consecución de varios eventos en pocos días puede producir la pérdida de interés del visitante o la necesidad de elección entre unos y otros, y, por tanto, competencia negativa.

El uso de las fechas aniversarios es un buen recurso para unir patrimonio e historia pero, en este caso, además, al ser fechas próximas al invierno, suponen un riesgo a nivel meteorológico para la realización de eventos. En otros destinos, como Italia o Bruselas, son periodos más extensos de celebración, dedicándose unos meses al desarrollo de actividades del Emperador. En el caso de San Severo, en Italia, se condensan los eventos, como los conciertos o las representaciones, en Mayo. Bruselas desarrolla durante varios meses el festival Carolus V aprovechando los meses de verano y realizando actividades en diferentes ámbitos.

### 5.2. DESTINOS

Aunque muchas más regiones europeas forman parte de esta Red, realmente son pocas las que desarrollan una oferta cultural interesante, destacando Bélgica, Italia y España.

Uno de los eventos de mayor relevancia por su duración, asistencia y cantidad de actividades es el Festival Carolus V en Bruselas. Bélgica es uno de los destinos que más desarrolla la figura de Carlos V, siendo varios los eventos culturales que entran en la Agenda de la Red de Cooperación de Rutas Europeas del Emperador Carlos V.

La gran mayoría de los eventos culturales son a nivel nacional, estando muy repartidos a lo largo de la geografía española alrededor de las diferentes rutas del Emperador. Dentro de estas rutas nacionales, la región de La Vera en Extremadura es una de las más desarrolladas junto con algunos municipios vallisoletanos.

La implicación de la población local y el desarrollo de estos eventos culturales está totalmente ligado (González & López, 2017). Por lo tanto, se crea la necesidad de implicar a agentes locales, tanto ofertas como población, para poder crear una oferta de eventos buena tanto en cantidad como en calidad.

## 6. CONCLUSIONES

La regulación de los Itinerarios Culturales del Consejo de Europa tiene una doble vertiente. En el ámbito institucional, supone para las rutas que lo conforma un distintivo de calidad a nivel europeo. Pero, en el ámbito turístico, supone un compromiso de promoción y desarrollo de acciones culturales que dan sustento y oferta de calidad a las rutas certificadas.

Los Itinerarios Culturales dan gran relevancia a la formación y la divulgación histórica, siendo una de las condiciones esenciales la unión y cohesión de destinos para el trabajo conjunto y conocimiento mutuo. Como ejemplo de Itinerario Cultural en España, destaca la Red de las Rutas Europeas del Emperador Carlos V que en este 2019 ha validado su certificación por su comité científico de calidad que dota de rigor y contenido a todas las acciones desarrolladas y por su cantidad y calidad de eventos en diferentes ámbitos culturales, tanto musicales, como de difusión o históricos.

Es por ello, que se crea una gestión en red en las rutas pertenecientes a los Itinerarios Culturales donde todos sus entes se implican en la creación de eventos culturales de calidad y con contenidos de interés que engloben las diferentes líneas de actuación que persigue el Consejo de Europa. Se necesita una gestión común para dotar de valor todas estas actuaciones.

## AGRADECIMIENTOS

La difusión de los resultados de esta investigación cuenta con la ayuda del Fondo Europeo de Desarrollo Regional, concedido en el marco programa de “Ayuda a la Actividad Investigadora y el Desarrollo Tecnológico, Difusión y Transferencia del Conocimiento de los grupos de investigación de la Universidad de Extremadura”, gestionado por la Consejería de Economía e Infraestructura de la Junta de Extremadura, España (N. de Referencia GR18109).

Unión Europea

JUNTA DE EXTREMADURA
Consejería de Economía e Infraestructuras

**Fondo Europeo de Desarrollo Regional**
**Una manera de hacer Europa**

## REFERENCIAS

Berti, E. (2013). Itinerari Culturali del Consiglio d`Europa: Nuovi Paradigmi per il Progetto Territoriale e per il Paesaggio. *AlmaTourism. Journal of Tourism, Culture and Territorial Development, 7*, 1-12.

Carvajal González, H. (2010). Carlos V y la Universidad Complutense: la continuidad de un compromiso. En H. Carvajal González, & Fundación Academia Europea de Yuste (Ed.), *La bibliografía sobre el emperador Carlos V* (Primera edición ed., págs. 287-295). Salamanca.

Centro Culturale Internazionale "Luigi Einaudi". (2018). *Guida Centro Culturale Internazionale Luigi Einaudi.* Centro Culturale Internazionale "Luigi Einaudi", San Severo.

Council of Europe. (2018). Itinerarios culturales. Council of Europe. Recuperado el 10 de octubre de 2019, de https://www.coe.int/es/web/cultural-routes

CM/Res (2013) 67. Comité de Ministros del Consejo de Europa, 18 de diciembre de 2013.

De los Reyes Gómez, F. (2010). La imprenta en tiempos de Carlos V. En F. De los Reyes Gómez, *La bibliografía sobre el Emperador Carlos V* (págs. 49-86). Fundación Academia Europea de Yuste.

Folgado Fernández, J., Hernández Mogollón, J., & Campón Cerro, A. (2016). Eventos turísticos basados en ambientaciones y recreaciones históricas. Un análisis en Extremadura. *International journal of scientific management and tourism, 2*(3), 81-97.

Fundación Academia Europea e Iberoamericana de Yuste. (s.f). *Inicio.* Recuperado el 5 de octubre de 2019, de http://www.fundacionyuste.org/

Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management, 29*(3), 403-428.

González de Posada, F. (2018). Carlos V (1500-1558) y la ciencia. *Cuadernos de Historia Moderna, 43*(2) 347-364.

Gonzalez, A., & López, R. (2017). Evaluación del apoyo de la comunidad anfitriona a la organización de eventos culturales y deportivos con afluencia turística en ciudades pequeñas. *Revista de Análisis Turístico* (23), 1-13.

Hernández-Mogollón, J., Duarte, P., & Folgado-Fernández, J. (1 de 6 de 2018). The contribution of cultural events to the formation of the cognitive and affective images of a tourist destination. *Journal of Destination Marketing and Management, 8*, 170-178.

Itinera Carolus V Imperator. (s.f.). *Red de cooperación de las rutas del Emperador Carlos V.* Recuperado el 7 de octubre de 2019, de http://itineracarolusv.eu/es/node/737

Jiménez Morales, M., & de San Eugenio Vela, J. (2009). La organización de eventos como estrategia identitaria y evocadora de imagen turística.: Estudio de caso: Girona, Temps de Flors. *PASOS Revista de turismo y patrimonio cultural, 7*(1), 73-84.

Majdoub, W. (2010). Analyzing cultural routes from a multidimensional perspective Analyzing cultural routes from a multidimensional perspective. *AlmaTourism, 2*, 29-37.

Martorell Carreno, A. (2003). Cultural Routes: Tangible and intangible dimensions of cultural heritage. En: 14th ICOMOS General Assembly and International Symposium: 'Place, memory, meaning: preserving intangible values in monuments and sites', 27 – 31 oct 2003, Victoria Falls, Zimbabwe. [Conference or Workshop Item]

Morère Molinero, N. (2012). Sobre los itinerarios culturales del ICOMOS y las rutas temáticas turístico-culturales. Una reflexión sobre su integración en el turismo. *Análisis Turístico, 13*, 57-68.

Perles, J. (2006). Análisis del impacto económico de eventos: una aplicación a fiestas populares de proyección turística. *Cuadernos de Turismo* (17), 147-166.

Red de Cooperación de las Rutas Europeas del Emperador Carlos V. (2018). *Memoria 2017.*

Sariego, I., & García, L. (2016). La Ruta turística de Carlos V: Los primeros pasos en la creación de producto. *International Journal of Scientific Management Tourism, 2*(2), 439-466.

Velasco González, M. (2009). Gestión turística del patrimonio cultural: enfoques para un desarrollo sostenible del turismo cultural. *Cuadernos de Turismo* (23), 237-253.

Zabbini, E. (2012). Cultural Routes and Intangible Heritage. *AlmaTourism. Journal of Tourism, Culture and Territorial Development, 5*, 59-80.

# ¿QUIÉN TOMA LAS DECISIONES EN TURISMO? UNA CUESTIÓN DE PERCEPCIÓN

María-Mercedes Rojas-de-Gracia, mmrojasgracia@uma.es, Universidad de Málaga
Pilar Alarcón Urbistondo, pilar.alarcon@uma.es, Universidad de Málaga

**RESUMEN**: La influencia de los miembros de la pareja cuando toman una decisión ha sido considerada de forma notable por parte de los investigadores del comportamiento del consumidor. Para ello, muchos trabajos han confiado en la respuesta de un único miembro, suponiendo que todos coinciden en sus percepciones. Sin embargo, existen investigaciones que demuestran que esto no es así. A pesar de que la importancia de resolver este dilema, ya que cuestiona la validez de muchos resultados publicados, el consenso entre respuestas no ha sido suficientemente estudiado, sobre todo, en los últimos años. Este trabajo pretende ayudar a llenar este vacío, concluyendo, que, efectivamente, si se comparan las percepciones de tres miembros de una misma familia, padre, madre e hijo, no se puede hablar de consenso entre las percepciones de ellos sobre la influencia de los miembros de la pareja. Se discuten las implicaciones prácticas de este hallazgo.

**PALABRAS CLAVE**: Consenso, Influencia percibida, Toma de decisiones familiares, Vacaciones, Roles de pareja.

**ABSTRACT**: The influence of the members of the couple when they make a decision has been remarkably considered by the investigators of consumer behavior. For that purpose, many works have relied on the response of a single member, assuming that everyone agrees on their perceptions. Despite the importance of resolving this dilemma, since it questions the validity of many published results, the consensus between responses has not been sufficiently studied, especially in recent years. This work aims to help fill this gap, concluding that, indeed, if the perceptions of three members of the same family, father, mother and son are compared, it is not possible to speak of consensus among their perceptions about the influence of the members of the couple. The practical implications of this finding are discussed.

**KEYWORDS**: Consensus, Perceived influence, Family decision making, Vacations, Couple roles.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los investigadores del comportamiento del consumidor han otorgado una importancia notable al estudio de la influencia que tienen los miembros de la familia cuando se toma una decisión, centrándose básicamente en la que ejercen los padres (Rojas-de-Gracia & Alarcón-Urbistondo, 2016). En este sentido, independientemente de que ellos estén o no casados, la literatura distingue tres tipos de decisión: marido-dominante, esposa-dominante y conjunta (Davis & Rigaux, 1974). Las dos primeras son decisiones autónomas, ya que es un miembro en solitario el que ejerce la influencia mayor, mientras que la decisión conjunta implica una influencia similar por parte de los dos (Litvin, Xu, & Kang, 2004).

En muchas ocasiones, cuando los investigadores han abordado este tipo de estudios se han basado en la respuesta de un solo miembro de la pareja. Todo esto a pesar de que ya Davis (1970) apuntó los problemas metodológicos concernientes a la fiabilidad y validez de los datos cuando estos se obtienen de uno solo de los esposos, poniendo en entredicho estudios anteriores que soportaban la idea de que basta con obtener las respuestas de uno solo de los cónyuges dado que ambos están suficientemente de acuerdo. De hecho, aquellos estudios que sí recogían ambas respuestas se encontraron con la problemática de que, al compararlas, no siempre existía concordancia, o también denominada consenso diádico (Burchinal & Bauder, 1965; Godwin & Scanzoni, 1989; Malene Gram, 2013; Lee & Beatty, 2002; Scanzoni, 1965; Wilkening & Morrison, 1963).

Heer (1963), que realizó un trabajo muy interesante sobre el tema de la concordancia de respuestas, definió el consenso diádico de la pareja como el grado de acuerdo o desacuerdo sobre la influencia relativa entre sus miembros, basándose en la percepción que tienen ambos. Aunque a raíz del trabajo de Heer, la investigación del grado de consenso ha recibido una mayor atención por parte de los investigadores del comportamiento del consumidor, los estudios aún son escasos y no han conseguido obtener unas conclusiones ampliamente compartidas por la comunidad investigadora. A todo esto, se une el olvido de los investigadores actuales, más preocupados por otro tipo de temas que hoy gozan de mayor popularidad.

El ámbito del turismo no ha sido una excepción y, con frecuencia los autores también han considerado a la pareja una unidad de toma de decisiones sin fisuras, y, consecuentemente, han recogido únicamente la respuesta de uno de sus miembros, generalmente la de la mujer (Barlés-Arizón, Fraj-Andrés, & Matute-Vallejo, 2010; Green & Cunningham, 1975; Green, Leonardi, Chandon, & Cunningham, 1983; Kerstetter & Pennington-Gray, 1999; Zalatan, 1998). Además, la deficiencia de estudios sobre el consenso de las percepciones ha sido incluso mayor para el caso concreto de las decisiones turísticas que para la de otro tipo de productos (Kang & Hsu, 2005; Rojas-de-Gracia & Alarcón-Urbistondo, 2016). Todo esto pese a las particularidades que las decisiones relativas a la compra de las vacaciones familiares presentan, por el riesgo tanto financiero como emocional que implica (van Raaij, 1986). En este sentido, obtener una imagen lo más ajustada a la realidad posible del rol que juega cada uno de los miembros de la pareja en esta toma de decisiones resulta fundamental para que las empresas diseñen una adecuada estrategia de marketing. Este es, precisamente, el objetivo de este trabajo, retomar un tema olvidado por los autores que, sin embargo, resulta ser de gran importancia dada la necesidad de contrastar si, efectivamente, una única respuesta por pareja permite extraer conclusiones generalizables a lo que ambos miembros perciben.

## 2. MARCO TEÓRICO

Dentro de la investigación del consenso diádico se han utilizado dos enfoques: agregado y por parejas. A un nivel agregado, el consenso de los esposos se compara tomando los totales de la muestra estudiada para cada género, en tanto que el consenso por parejas compara el grado de acuerdo entre los dos miembros que la componen (Kang & Hsu, 2005). La mayoría de estudios han encontrado pocas diferencias entre la percepción de los hombres y las mujeres a un nivel agregado (Burns, 1977; Davis & Rigaux, 1974; Granbois & Willett, 1970; Kancheva & Marinov, 2014; White & Johnson, 2001). Es decir, a nivel agregado, ellos y ellas estuvieron de acuerdo en la influencia relativa. Pero cuando se comparan las percepciones entre los miembros de la pareja, el nivel de consenso ha sido menor (Burchinal & Bauder, 1965; Burns & Hopper, 1986; Godwin & Scanzoni, 1989; Malene Gram, 2013; Lee & Beatty, 2002; Madrigal & Miller, 1996; Scanzoni, 1965; Wilkening & Morrison, 1963). Mohan (1995) afirmó que en el nivel agregado el análisis puede enmascarar los resultados que se producen a nivel individual entre las parejas y estableció que, para entender el consenso entre ellas, los análisis deben hacerse a un nivel individual, es decir, comparando las respuestas de hombres y mujeres dentro de la pareja, con el objeto de identificar los desacuerdos que puedan existir.

Davis y Rigaux (1974), al comparar las respuestas de los dos cónyuges, distinguieron, dentro del "no-consenso", entre el "efecto modestia" y el "efecto vanidad". El "efecto modestia" ocurre cuando en una decisión alguno o ambos esposos sobrestiman la influencia del otro o subestiman la suya propia, y el "efecto vanidad" cuando uno de ellos o los dos sobrestiman su propia influencia en una decisión o subestiman la del otro. Burns (1977) propuso una clasificación más completa de nueve categorías, en las que se detallan todos los casos posibles de forma pormenorizada, según se refleja en la Tabla 1. Según esta clasificación, existen tres categorías de consenso (marido-dominante, esposa-dominante y decisión conjunta) y seis categorías de "no-consenso", que dependen de la comparación que se haga de las respuestas de hombres y mujeres. En otras ocasiones, los investigadores, en muchas ocasiones, se han limitado a clasificar los casos en los que no ha existido consenso en función del grado de sus discrepancias, restando a la puntuación de la influencia que un miembro se otorga a sí mismo, la que le otorga su pareja (Bronner & de Hoog, 2008; Douglas & Wind, 1978).

Davis (1970) estimó los desacuerdos en la percepción de la influencia en la compra de muebles y de automóviles en un rango comprendido entre un 25% y un 50% de las parejas. Davis y Rigaux (1974) estimaron que entre el 10% y el 50% de las parejas de la muestra mostraban un alto nivel de desacuerdo en la influencia ejercida en la compra de varios productos de consumo y servicios. Burns (1977) y Munsinger, Weber y Hansen (1975) también encontraron que aproximadamente un tercio de ellas estaban en desacuerdo sobre la percepción de la influencia en la compra de varios productos para el hogar cuando fueron analizados como parejas. Por otro lado, en las investigaciones dedicadas exclusivamente al estudio de los roles de la

pareja cuando deciden las vacaciones familiares, las conclusiones generales no difieren de las encontradas para otros productos en general, siendo, no obstante, relativamente más altos los porcentajes de parejas que coinciden en sus percepciones, oscilando entre el 70% y el 80% (Dellaert, Prodigalidad, & Louviere, 1998; Douglas & Wind, 1978; Filiatrault & Ritchie, 1980; Lee & Marshall, 2015; Litvin et al., 2004; Martínez-Salinas & Polo-Redondo, 1999; Xia et al., 2006). Sin embargo, existen algunas excepciones, como la descrita por Barlés-Arizón, Fraj-Andrés, & Martínez-Salinas (2013), que hallaron un consenso moderado, en torno a un 60% de las parejas, y Bronner y de Hoog (2008) que evidenciaron la existencia de pequeños desacuerdos en más de la mitad de las parejas, y desacuerdos medios en un 25% de los casos. Sin embargo, en el cálculo de estos porcentajes los investigadores no han tenido en cuenta las concordancias entre respuestas que hayan podido ser producto del azar. Es decir, el consenso se ha medido tradicionalmente de una forma demasiado simple.

Tabla 1: Clasificación de consenso y "no consenso" de las respuestas de las parejas

| **Respuestas de los maridos** | **Respuestas de las esposas** | | |
|---|---|---|---|
| | **Marido-dominante** | **Conjunta** | **Esposa-dominante** |
| **Marido-dominante** | Acuerdo dominio marido | Vanidad del marido | Rol disputado |
| **Conjunta** | Concesión de la mujer | Acuerdo decisión conjunta | Vanidad de la mujer |
| **Esposa-dominante** | Concesión dual | Concesión del marido | Acuerdo dominio mujer |

Fuente: Burns (1977)

En cuanto al sentido del "no consenso", tanto en las investigaciones de bienes y servicios en general como en las turísticas en particular, los estudios han sido inconclusos, encontrando sesgos de modestia (Bonfield, 1978; Burns, 1977), de vanidad (Filiatrault & Ritchie, 1980; Kozak & Karadag, 2012) o de ambos (Davis & Rigaux, 1974; Granbois & Willett, 1970; Rojas-de-Gracia & Alarcón-Urbistondo, 2019; Rojas-de-Gracia, Alarcón-Urbistondo, & González-Robles, 2018).

Las causas reales para el "no consenso" y las condiciones bajo las cuales ocurre son difíciles de determinar (Belch, Belch, & Ceresino, 1985; Davis & Rigaux, 1974). Los trabajos empíricos que consiguen identificar algunas de las variables que subyacen en la existencia de discrepancias también son escasos. Así, una serie de estudios ha relacionado la teoría de los recursos con la tendencia a sobrestimar o subestimar la propia influencia (Blood & Heer, 1963; Burns & Hopper, 1986; Granbois & Willett, 1970). En concreto, Burns y Hopper (1986) argumentaron que, aunque la teoría de los recursos asume implícitamente que ambos miembros de la pareja perciben las aportaciones que se realizan de la misma forma, la valoración que cada uno de ellos hace de dichas aportaciones puede estar detrás de la sobrestimación o subestimación de la influencia percibida. Se han estudiado, además, otras variables como el tiempo de convivencia, la edad, el estatus social o la relación entre los esposos, sin poder obtener conclusiones ampliamente consensuadas al respecto (Granbois & Willett, 1970; Monroe, Bokemeier, Kotchen, & Mckean, 1985).

A pesar de no encontrar variables concretas que permitan identificar las causas de desacuerdo en la percepción de la influencia entre la pareja, los investigadores han ofrecido una serie de explicaciones teóricas. Douglas y Wind (1978) establecieron tres causas por las que podían existir estas discrepancias: en primer lugar, porque son el resultado de una pregunta ambigua sobre el área de autoridad; en segundo lugar, porque es difícil recordar una decisión hecha en el pasado; y, por último, porque no son conscientes de quién es realmente la persona responsable de la decisión. Safilios-Rothschild (1969), por su parte, argumentó que las respuestas de los esposos tienden a reflejar normas culturales prevalentes y valores acerca del comportamiento ideal de las familias, lo cual puede afectar más a un esposo que a otro, distorsionando su percepción.

También Danes, Oswald y Arce-de Esnaola (1998) plantearon su teoría, basándose en el razonamiento apuntado por Hollerbach (1980). Este último señala que entre las parejas se puede dar una toma de decisiones activa o pasiva. Las decisiones pasivas tienen lugar cuando los individuos o las parejas actúan de acuerdo con normas sociales interiorizadas sobre cuál es el comportamiento adecuado o actúan sobre la base de las asunciones que tienen sobre las actitudes de su compañero. Por eso, cuando alguno de los miembros de la pareja actúa contra los estereotipos sociales o culturales, hay una mayor probabilidad de que la comunicación ocurra, para clarificar las razones que ha tenido el otro para cambiar el comportamiento esperado. Tomando esta idea como punto de partida, Danes et al. (1998) establecieron que la convergencia de respuestas es una

forma de medir la cantidad de toma de decisiones activas y pasivas que existe dentro de la pareja porque, para las parejas que están de acuerdo sobre quién está involucrado en un proceso de toma de decisiones dado, ha tenido que haber o bien una asunción por parte del compañero sobre quién está involucrado, basándose en las normas sociales internalizadas (toma de decisiones pasiva), o una comunicación u observación real (toma de decisiones activa) sobre quién participa.

Como posibles soluciones a estos sesgos se ha recomendado que las preguntas sean más específicas (Davis & Rigaux, 1974; Douglas & Wind, 1978; Lee & Marshall, 2015). No obstante, Bonfield (1978), a pesar de que repitió el estudio de Davis y Rigaux (1974) especificando mucho más en las preguntas realizadas, encontró niveles de consenso similares a los que habían encontrado ellos. Se ha sugerido, además, utilizar técnicas de observación, por ejemplo, en la propia agencia de viajes, para evitar las dificultades que presenta el instrumento de la encuesta (Granbois & Willett, 1970). Pero tampoco esta solución ha estado exenta de crítica. En concreto, Dunsing y Hafstrom (1975) plantearon que si se reconoce que lo que responden los encuestados es fruto de su percepción individual, también los observadores hacen juicios sobre el comportamiento de los encuestados en términos de su propia percepción de la situación. De hecho, el estudio de Kenkel (1961) encontró que cuando se usaba una mujer observadora, las esposas tendían a tener más influencia que cuando se usaba un observador masculino.

En un estudio reciente de Rojas-de-Gracia, Alarcón-Urbistondo y Casado-Molina (2019), en el que también se constató la diferencia de percepciones entre los miembros de la pareja, se apuntó como posible solución la consideración de todos los agentes que de una forma u otra intervienen en el proceso, argumentando que si se implica a terceras personas en los estudios de consenso de pareja se podría obtener la percepción de unas personas, a priori, más imparciales.

Ese es precisamente el objetivo de nuestro trabajo: el análisis de la percepción de la influencia en las decisiones de turismo considerando no solo la respuesta de los dos miembros de la pareja, sino también la de los hijos que les acompañaron en el viaje. La constestación a esta cuestión podrá permitir arrojar algo más de luz sobre hasta qué punto la inclusión de observadores externos podría ayudar a esclarecer quiénes son los que verdaderamente ejercen la mayor influencia en las decisiones turísticas.

## 3. METODOLOGÍA

### 3.1 CARACTERÍSTICIAS DE LA MUESTRA

Dado la toma de decisiones familiares es un tema suficientemente profuso en detalles, que se complica por la heterogeneidad de parejas y familias existentes, se consideró necesario establecer un límite al sujeto de estudio. Para ello, se seleccionó un tipo concreto de familia: parejas heterosexuales que realizaron un viaje vacacional en el que al menos un hijo común, de entre 10 y 18 años, los acompañara. Se ha considerado que hicieron un viaje vacacional si pasaron al menos tres días fuera de casa con el propósito principal de ocio (Gitelson & Crompton, 1984).

### 3.2 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Para llevar a cabo este estudio, se diseñó un cuestionario que fue validado por un grupo de seis expertos en el campo académico y profesional del mundo del turismo. Posteriormente, treinta parejas hicieron un pre-test que sirvió para corregir posibles errores de interpretación. El cuestionario final estaba estructurado en dos partes que cada miembro de la familia, padre, madre e hijo, tenía que rellenar de forma independiente. En la primera parte se les preguntaba por variables sociodemográficas y de comportamiento de viaje, cuyos resultados son los que se recogen en la Tabla 2. El hecho de que tres personas de una misma familia tuvieran que rellenar campos en los que necesariamente tenían que coincidir, por ejemplo, el tipo de destino que visitaron o la composición del grupo de viaje, sirvió como control para desechar algunos de los cuestionarios completados que presentaban incongruencias.

En la segunda parte se les preguntó por la influencia percibida por cada uno de los miembros de la pareja a la hora de decidir el destino. Para su medición se realizaron preguntas directas, tal y como es frecuente en este tipo de estudios (Madrigal & Miller, 1996). En concreto, se les ofrecía a los encuestados la posibilidad de

responder “Principalmente yo”, “Principalmente mi pareja”, “Los dos” u "Otros/Ninguno". Se incluyó esta última opción para no forzarles a tener que elegir entre ellos.

### 3.3 RECOGIDA DE DATOS

Para poder obtener las respuestas de los hombres, las mujeres y los hijos de una misma familia, se repartieron cuestionarios de enero a abril de 2016 a los alumnos de varios centros educativos públicos y privados de España en diferentes áreas de la costa y el interior de Andalucía, en el sur de España, los cuales debían hacer llegar a sus padres. Estos cuestionarios iban precedidos por una carta en la que se les hacía hincapié en la importancia de que las tres partes los rellenasen por separado. Se repartieron un total de 1.200 triadas de cuestionarios, de las que se recogieron 536, siendo 371 (30,9%) las que finalmente fueron útiles. El problema de la no respuesta es un problema frecuente y difícilmente subsanable, sobre todo teniendo en cuenta que se solicitaban tres respuestas por hogar. Con el fin de averiguar si la no respuesta apuntaba mayoritariamente en un sentido, se mantuvieron entrevistas con los tutores de los diferentes cursos escolares, quienes constataron que la falta de colaboración se debió sencillamente a una cuestión de desidia por parte de padres y/o hijos, que no tiene porqué provocar ningún tipo de sesgo sistemático, que sería lo más problemático.

Tabla 2: Datos sociodemográficos y de comportamiento de viaje

| **Variables** | **Categorías** | **Parejas (%) (100%=371)** |
|---|---|---|
| Tipo de familia | Familia tradicional | 97,6 |
| | Familia reestructurada | 2,4 |
| Tipo de unión familiar | Casados por la iglesia | 81,9 |
| | Casados por lo civil | 13,8 |
| | No casados | 4,3 |
| Diferencia de edad | Misma edad | 11,5 |
| | Menos de 5 años | 69,5 |
| | Entre 5 y 10 años | 16,3 |
| | Más de 10 años | 2,7 |
| Situación laboral del hombre | No trabaja | 8,2 |
| | Trabaja | 91,8 |
| Situación laboral de la mujer | No trabaja | 38,7 |
| | Trabaja | 61,3 |
| Diferencia de nivel de estudios | Él más que ella | 16,8 |
| | Ella más que él | 26,6 |
| | Mismo nivel educativo | 56, |
| Tipo de destino | Exclusivamente por ocio | 81,9 |
| | Visita a familiares y amigos | 15,1 |
| | Otros | 3,0 |
| Frecuencia de las vacaciones | Al menos cada año | 53,6 |
| | Cada dos o tres años | 25,3 |
| | Esporádicamente | 21,0 |

Fuente: Elaboración propia

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para la consecución del objetivo propuesto en este trabajo, es decir, la investigación sobre el consenso en las respuestas de la triada formada por el padre, la madre y el hijo, sobre la percepción de la influencia en las

diferentes etapas y sub-decisiones de las vacaciones familiares, se ha combinado el uso de metodologías tradicionales con metodologías poco utilizadas en este campo. En primer lugar, para la identificación de los roles ejercidos por los miembros de la familia, se ha realizado un análisis de frecuencias. Este análisis de frecuencias permite, a su vez, representar gráficamente los denominados triángulos de viabilidad. Este tipo de representación es un método conceptual y analítico comúnmente aceptado en el análisis de los roles de la pareja en la toma de decisiones de compra familiares (Xia et al., 2006). Cada etapa y cada sub-decisión considerada se posiciona en un gráfico de dos ejes. El vertical mide una escala de influencia relativa entre el hombre y la mujer. Para medirla se ha codificado como 1 la influencia del hombre, como 2 la conjunta y como 3 la de la mujer. Así, una etapa representada a la altura del valor 1 indicaría que está totalmente dominada por el hombre, y a la altura del valor 3 indicaría que está dominada totalmente por la mujer. No obstante, cualquier porcentaje de familias que tome la decisión conjuntamente combinado con la otra parte en la que la decisión se reparta a partes iguales entre las decisiones marido-dominantes y esposa-dominantes arrojaría una media de 2. Por eso, el segundo eje, el horizontal, es una escala que mide la cantidad de respuestas que indican que la decisión es totalmente conjunta. Según este eje se considerará una decisión conjunta cuando supere el 50% de las respuestas.

Siguiendo las recomendaciones de Kang y Hsu (2005), el estudio del consenso de respuestas se realiza en esta investigación utilizando tanto el enfoque agregado como el enfoque individual, es decir, por familia. Para analizarlo a nivel agregado se ha utilizado el estadístico Chi-cuadrado de Pearson a partir de tablas de contingencia, en las que una de las variables es el miembro de la familia (padre, madre o hijo) y la otra es la estructura de la decisión según la influencia ejercida. En objetivo es identificar si existen diferencias de percepción de estas últimas según el miembro de la familia de que se trate.

Por otro lado, para analizar el consenso a nivel de familia, además de presentar los porcentajes de diadas con acuerdo y desacuerdo entre ellos (padre-madre; padre-hijo y madre-hijo), tal y como viene siendo habitual por los investigadores (Bronner & de Hoog, 2008; Burns, 1977; Davis & Rigaux, 1974; White & Johnson, 2001), se ha utilizado el índice kappa ponderado de Cohen, que es más exigente que los simples porcentajes. Este índice mide el acuerdo entre dos observadores en sus correspondientes clasificaciones de "N" elementos en "C" categorías mutuamente excluyentes, pero con capacidad de ser ordenadas. Determina hasta qué punto la concordancia observada es superior a la que es esperable obtener por puro azar (Cohen, 1968), siendo lo óptimo un valor cercano al uno. Además, a diferencia del índice kappa de Cohen, el kappa ponderado tiene en cuenta el grado de desacuerdo, ya que, en nuestra investigación, tal grado de desacuerdo será mayor si los dos miembros atribuyen la influencia a personas distintas en solitario que si uno de los miembros percibe que la decisión se fue tomada conjuntamente por los dos y el otro se la atribuye a una persona toda la influencia. En concreto, la forma utilizada para medir los desacuerdos ha sido mediante ponderación lineal, dado que únicamente son tres las categorías analizadas (decisión marido dominante, esposa dominante o conjunta).

Para comparar las triadas de respuestas se ha optado por utilizar el índice general de Fleiss y los índices kappas para las categorías individuales (Fleiss, 1981). Estos últimos ayudan a determinar en qué categoría han tenido los observadores un mayor grado de consenso. Al igual que ocurre con el kappa ponderado, los valores óptimos son aquellos que se aproximan a uno, significando esto una existencia de consenso entre los observadores.

Por último, con el objetivo de comprobar la existencia de variables sociodemográficas y de comportamiento de viaje que puedan estar relacionadas con el hecho de que tanto los miembros de la pareja como las diadas padre-hijo y madre-hijo hayan mostrado concordancia con sus respuestas, se ha realizado un análisis mediante tablas de contingencia. En dichas tablas se han comparado cada una de las variables analizadas con la existencia de consenso o no por diada, obteniendo el estadístico Chi-cuadrado de Pearson para contrastar la hipótesis de la relación entre ambas.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 PERCEPCIÓN DE LA INFLUENCIA DE LA PAREJA EN LA ETAPAS Y SUB-DECISIONES DE LAS VACACIONES FAMILIARES

La Tabla 3 muestra la estructura de la decisión según la influencia ejercida por aquellas parejas en las que fueron uno de ellos, o los dos, los principales agentes influyentes en las decisiones vacacionales. Asimismo, en las Figuras 1, 2 y 3 se representan los triángulos de viabilidad, según la percepción de los hombres, de las mujeres y de los hijos, respectivamente.

Teniendo en cuenta solamente las respuestas de los hombres y de las mujeres, todas las etapas y sub-decisiones analizadas, con excepción de la búsqueda de información, tienen una estructura conjunta. Destaca la elección de los restaurantes, la decisión sobre el presupuesto y la del transporte, suponiendo porcentajes cercanos o superiores al 80% de las parejas analizadas, según la muestra de los hombres y también de las mujeres. Por otro lado, dentro de las decisiones conjuntas, las que lo son en menor medida son la iniciación de la decisión (61,52% según la muestra masculina, en adelante s.m.m. y 61,16% según la muestra femenina, en adelante s.m.f.), el destino (66,86% s.m.m. y 68,01% s.m.f.) y el alojamiento (71,82% s.m.m. y 71,34% s.m.f.). La búsqueda de información, pese a presentar una puntuación cercana al 2 en el eje vertical, es una decisión autónoma. Esto se debe a que las proporciones entre las respuestas que indicaron que la búsqueda fue esposa-dominante y marido-dominante son bastante similares entre ellas (28,95% Vs. 33,22% [p=0,254] s.m.m. y 28,09% Vs. 31,77% [p=0,327] s.m.f.), sin presentar diferencias significativas entre dichas proporciones en ninguna de las muestras.

Tabla 3: Influencia en las etapas y en las sub-decisiones de las vacaciones familiares

| | **MD** | | **C** | | **ED** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Frec** | **%** | **Frec** | **%** | **Frec** | **%** | **Total** |
| RESPUESTA DEL PADRE | | | | | | | |
| Alojamiento | 36 | 10,91 | 237 | 71,82 | 57 | 17,27 | 330 |
| Actividades | 27 | 7,96 | 268 | 79,06 | 44 | 12,98 | 339 |
| Presupuesto | 30 | 8,36 | 295 | 82,17 | 34 | 9,47 | 359 |
| Fecha | 39 | 11,78 | 253 | 76,44 | 39 | 11,78 | 331 |
| Destino | 47 | 13,54 | 232 | 66,86 | 68 | 19,60 | 347 |
| Decisión final | 32 | 8,86 | 276 | 76,45 | 53 | 14,68 | 361 |
| Iniciación | 46 | 13,94 | 203 | 61,52 | 81 | 24,55 | 330 |
| Restaurantes | 27 | 8,39 | 66 | 82,61 | 29 | 9,01 | 322 |
| Búsqueda de información | 88 | 28,95 | 115 | 37,83 | 101 | 33,22 | 304 |
| Transporte | 49 | 14,63 | 267 | 79,70 | 19 | 5,57 | 335 |
| RESPUESTA DE LA MADRE | | | | | | | |
| Alojamiento | 32 | 9,97 | 229 | 71,34 | 60 | 18,69 | 321 |
| Actividades | 27 | 8,01 | 261 | 77,45 | 49 | 14,54 | 337 |
| Presupuesto | 27 | 7,58 | 293 | 82,30 | 36 | 10,11 | 356 |
| Fecha | 45 | 13,47 | 248 | 74,25 | 41 | 12,28 | 334 |
| Destino | 42 | 12,10 | 236 | 68,01 | 69 | 19,88 | 347 |
| Decisión final | 29 | 8,15 | 273 | 76,69 | 54 | 15,17 | 356 |
| Iniciación | 50 | 15,29 | 200 | 61,16 | 77 | 23,55 | 327 |
| Restaurantes | 24 | 7,52 | 270 | 84,64 | 25 | 7,84 | 319 |
| Búsqueda de información | 84 | 28,09 | 120 | 40,13 | 95 | 31,77 | 299 |
| Transporte | 44 | 13,21 | 268 | 80,48 | 21 | 6,31 | 333 |
| RESPUESTA DEL HIJO | | | | | | | |
| Alojamiento | 60 | 18,18 | 77 | 23,33 | 193 | 58,48 | 330 |
| Actividades | 30 | 9,71 | 55 | 16,82 | 242 | 74,01 | 327 |
| Presupuesto | 36 | 10,03 | 51 | 14,21 | 272 | 75,77 | 359 |
| Fecha | 40 | 12,38 | 51 | 15,79 | 232 | 71,83 | 323 |
| Destino | 48 | 14,29 | 81 | 24,11 | 207 | 61,61 | 336 |
| Decisión final | 40 | 11,43 | 67 | 19,14 | 243 | 69,43 | 350 |
| Iniciación | 45 | 13,98 | 78 | 24,22 | 199 | 61,80 | 322 |
| Restaurantes | 19 | 5,94 | 42 | 13,13 | 259 | 80,94 | 320 |
| Búsqueda de información | 85 | 30,04 | 113 | 39,93 | 85 | 30,04 | 283 |
| Transporte | 77 | 22,92 | 27 | 8,04 | 232 | 69,05 | 336 |

Nota: MD: Marido-dominante; C: Conjunta; ED: Esposa-dominante; Frec: Frecuencia.

Fuente: Elaboración propia

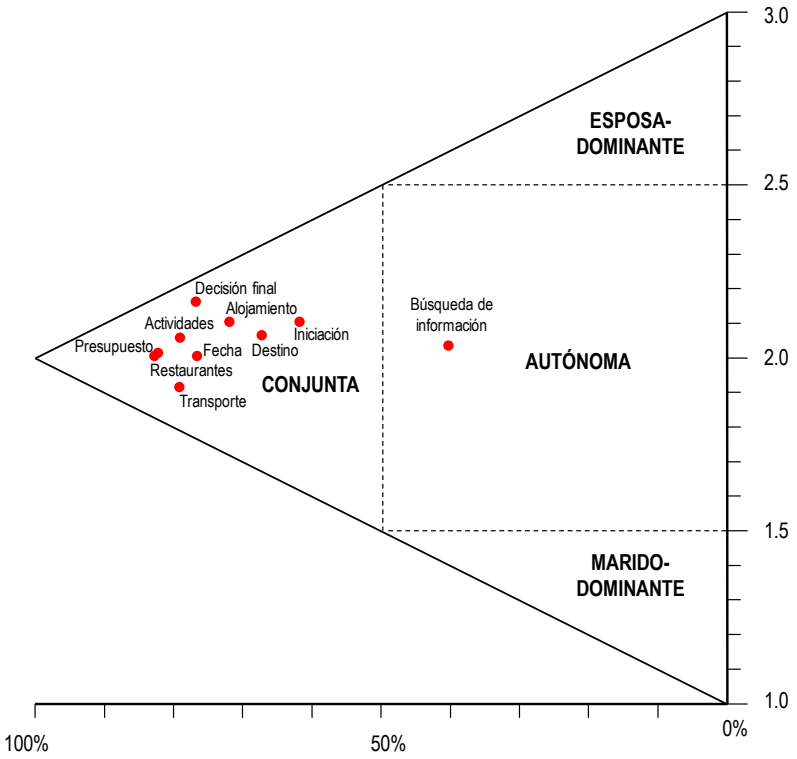



Figura 1: Triángulo de viabilidad de las etapas y las sub-decisiones según los hombres
Fuente: Elaboración propia adaptada de Davis y Rigaux (1974)

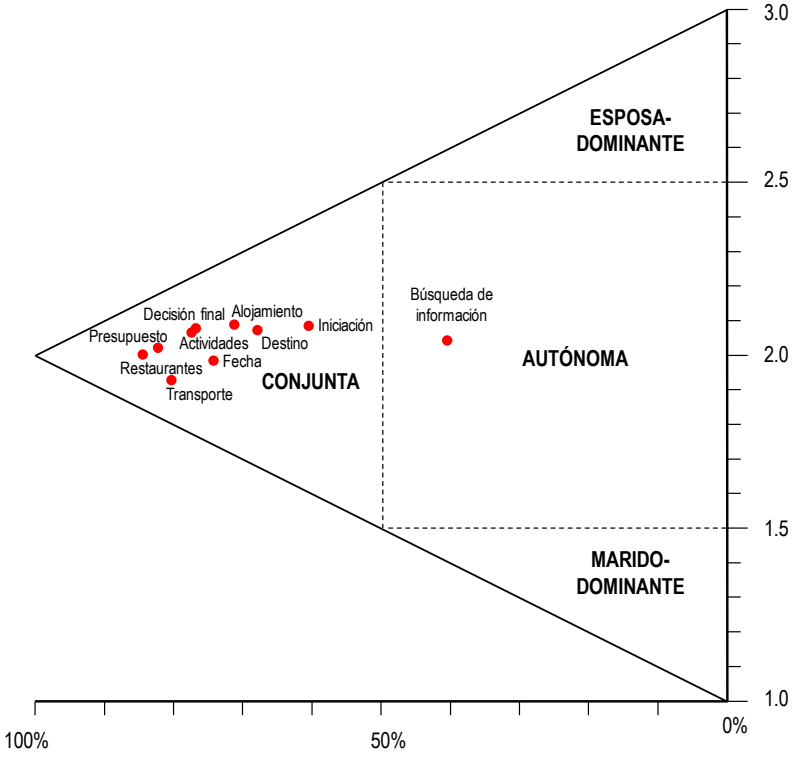



Figura 2: Triángulo de viabilidad de las etapas y las sub-decisiones según las mujeres
Fuente: Elaboración propia adaptada de Davis y Rigaux (1974)

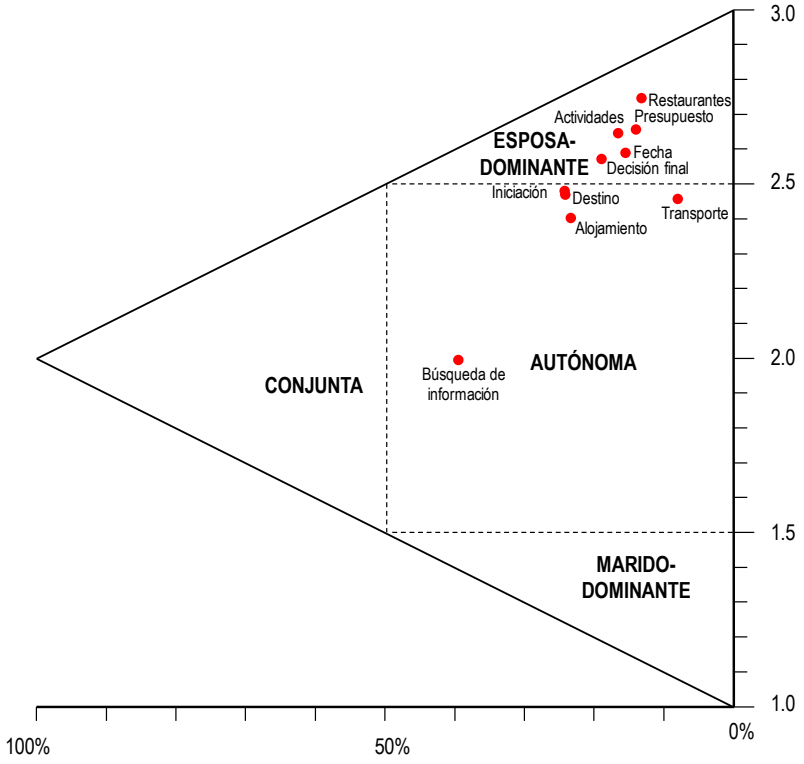



Figura 3: Triángulo de viabilidad de las etapas y las sub-decisiones según los hijos
Fuente: Elaboración propia adaptada de Davis y Rigaux (1974)

En cambio, las respuestas de los hijos indican que la decisión de los restaurantes, del presupuesto, de las actividades, de la fecha, y de la decisión final son del dominio de la mujer, con porcentajes todos ellos muy cercanos o incluso superiores al 70% de las parejas. Por otra parte, consideran los hijos que la iniciación de la decisión, la elección del destino, del transporte y del alojamiento son decisiones autónomas, aunque los porcentajes de ellos que las atribuyen a la mujer son superiores a aquellos que las atribuyen al hombre. De hecho, dichos porcentajes presentan diferencias significativas para las cuatro decisiones (13,98% Vs. 61,80% [p<0,001]; 14,29% Vs. 61,61% [p<0,001]; 22,92% Vs. 69,05% [p<0,001]; 18,18% Vs. 58,48% [p<0,001], respectivamente). Solamente la búsqueda de información la consideran una decisión autónoma, aunque con una puntuación cercana a 2 según el eje vertical. Curiosamente, la proporción de hijos que considera que la búsqueda la realizó el padre fue idéntica a la que le otorgó la mayor influencia a la madre (30,04%).

## 4.2 CONSENSO A NIVEL AGREGADO

Cuando se realiza el análisis del consenso de la influencia de la pareja a nivel agregado se ponen de manifiesto las diferencias de percepción en cada etapa y sub-decisión entre los diferentes miembros de las tres muestras de forma agregada. Como se puede observar en la Tabla 4, ni los hombres ni las mujeres presentan diferencias significativas entre ambos. En cambio, cuando se analizan las respuestas de los miembros de la pareja con la de los hijos los resultados cambian completamente. Así, a nivel agregado, los hijos tienen percepciones acerca de la influencia ejercida por sus padres que difieren significativamente de la que ellos tienen, excepto para el caso de la búsqueda de información. En este último caso, las tres muestras analizadas coinciden en que la búsqueda de información es una decisión autónoma.

## 4.3 CONSENSO A NIVEL INDIVIDUAL

En el análisis a nivel individual se compara el porcentaje de parejas (padre-madre, padre-hijo y madre-hijo) que coinciden en la percepción de quién ejerció la mayor influencia en las decisiones vacacionales, tal y como se aprecia en la Tabla 5. En el caso de los padres se encuentran niveles de coincidencia superiores al 80%, excepto para el caso de la elección del destino, que representa un 79,7%. Destaca la coincidencia en la percepción de la influencia en el medio de transporte (87,4%), los restaurantes (87,4%) y las actividades a realizar durante las vacaciones (87,0%). Cuando hombres y mujeres no se ponen de acuerdo, aunque los

porcentajes no superan el 13% de las parejas en ningún caso, el efecto vanidad es mayor para el caso de las mujeres, que se asignan una mayor influencia que la que le otorga su pareja. Sin embargo, en el caso de los hombres, el efecto concesión es el predominante. Solamente hay dos excepciones a esta regla general. La primera la constituye la elección del transporte, para la que el hombre se atribuye más importancia de la que le asigna su compañera, y la mujer menos de la que le asigna él. La segunda excepción es la decisión acerca del presupuesto, para la que ambos cónyuges tienen un efecto vanidad.

Tabla 4: Consenso en la percepción de la influencia a nivel agregado

| **Etapas/Sub-decisiones** | **Chi-cuadrado de Pearson** | | |
|---|---|---|---|
| | **Padre-Madre** | **Padre-Hijo** | **Madre-Hijo** |
| Alojamiento | 0,325 | 161,513*** | 153,847*** |
| Actividades | 0,356 | 277,570*** | 262,361*** |
| Presupuesto | 0,209 | 357,726*** | 352,355*** |
| Fecha | 0,486 | 271,629*** | 264,473*** |
| Destino | 0,322 | 142,975*** | 145,049*** |
| Decisión final | 0,138 | 250,088*** | 246,805*** |
| Iniciación | 0,277 | 105,262*** | 107,698*** |
| Restaurantes | 0,513 | 347,978*** | 360,927*** |
| Búsqueda de información | 0,342 | 0,696 | 0,332 |
| Transporte | 0,365 | 382,893*** | 381,851*** |

Nota: ***p<0,001.

Fuente: Elaboración propia

Al igual que ocurría cuando se hizo el análisis a nivel agregado, las respuestas de los hijos difieren de las de sus padres. De hecho, el no consenso es la regla general, con porcentajes que van desde el 86,8% de discrepancias en la elección de restaurante hasta la búsqueda de información, cuyas discrepancias representaron un 66,5% de la diada padre e hijo. En concreto, el hombre se asigna más influencia en todas las decisiones, que la que le otorga su hijo, y la mujer se asigna menos que la que su hijo percibe que tiene. En ambos casos, la excepción la constituye la búsqueda de información, al otorgarle el hijo más influencia que la que considera el padre que ha tenido (36,4% de las familias), y menos que la que su madre percibió que había ejercido (36,0% de las familias).

Para tener en cuenta las coincidencias que han podido ser producto del azar, se ha calculado el índice kappa de Cohen ponderado por el método lineal, recogido en la Tabla 6. Tomando como base las directrices de Altman (1991), adaptadas de Landis y Koch (1977), el análisis de este índice permite observar que, en general, y pese a los elevados porcentajes de concordancia presentados entre las respuestas del padre y de la madre, solamente se consideran niveles de consenso elevados las decisiones sobre el alojamiento, las actividades, la iniciación, el transporte y, sobre todo, la búsqueda de la información. Cuando se comparan las respuestas de los miembros de la pareja sobre el presupuesto, la fecha, el destino, la decisión final y los restaurantes, el nivel de consenso se considera simplemente moderado.

En el caso de las diadas compuestas por padre e hijo, por un lado, y la que componen madre e hijo, por el otro lado, se comprueba que el nivel de concordancia es ínfimo, llegando en la mayoría de los casos a adoptar valores negativos, lo que significa la existencia de discordancia, es decir, que la concordancia es incluso más baja de la que cabría esperar por el propio azar. En cualquier caso, al ser el p-valor en la gran mayoría de las etapas y sub-decisiones analizadas mayor que 0,05, no contamos con suficiente evidencia para concluir que la concordancia entre progenitores e hijos es diferente de la que se podría obtener por azar.

Para profundizar en el consenso cuando se tienen en cuenta las respuestas de los padres, las madres y los hijos, sin considerar las que se producen por azar, se ha calculado el índice kappa de Fleiss (1981), recogido en la Tabla 7. De nuevo, queda patente la ausencia de consenso considerada la triada objeto de estudio. Resulta curioso que, al analizar el índice por categorías, son las decisiones marido-dominantes las que engloban un mayor nivel de consenso, alcanzando un nivel de consenso bueno para el caso de la identificación del buscador de información.

Tabla 5: Porcentaje de parejas con consenso en la percepción de la influencia

| | Consenso (%) | | | | No consenso (%) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **C** | **MD** | **ED** | **Total** | **VH** | **VM** | **CH** | **CM** | **RD** | **RC** | **Total** |
| PADRE-MADRE | | | | | | | | | | | |
| Alojamiento | 63,8 | 7,3 | 12,4 | 83,5 | 2,9 | 5,7 | 4,4 | 2,2 | 1,0 | 0,3 | 16,5 |
| Actividades | 72,6 | 4,9 | 9,5 | 87,0 | 2,8 | 4,6 | 3,1 | 1,5 | 0,3 | 0,6 | 13,0 |
| Presupuesto | 76,0 | 4,3 | 5,4 | 85,7 | 3,4 | 4,0 | 3,1 | 2,0 | 0,6 | 1,1 | 14,3 |
| Fecha | 67,4 | 8,7 | 7,1 | 83,2 | 2,5 | 4,7 | 3,4 | 4,0 | 0,9 | 1,2 | 16,8 |
| Destino | 57,8 | 8,3 | 13,6 | 79,7 | 4,7 | 5,6 | 5,6 | 2,9 | 0,9 | 0,6 | 20,3 |
| Destino final | 69,2 | 4,8 | 9,1 | 83,1 | 2,6 | 4,6 | 4,8 | 2,8 | 1,7 | 0,3 | 16,9 |
| Iniciación | 55,0 | 9,4 | 18,8 | 83,2 | 2,8 | 3,4 | 3,4 | 3,1 | 1,6 | 2,5 | 16,8 |
| Restaurantes | 77,9 | 4,6 | 4,9 | 87,4 | 3,3 | 2,9 | 3,6 | 2,3 | 0,3 | 0,3 | 12,6 |
| Búsqueda de información | 33,0 | 25,1 | 27,8 | 85,9 | 3,1 | 3,1 | 3,1 | 1,4 | 1,7 | 1,7 | 14,1 |
| Transporte | 74,1 | 9,3 | 4,0 | 87,4 | 5,2 | 1,5 | 1,2 | 3,7 | 0,6 | 0,3 | 12,6 |
| PADRE-HIJO | | | | | | | | | | | |
| Alojamiento | 10,0 | 6,1 | 4,2 | 20,3 | 53,7 | - | 21,3 | - | 2,6 | 2,3 | 79,9 |
| Actividades | 6,7 | 2,6 | 4,2 | 13,5 | 67,9 | - | 13,7 | - | 3,8 | 1,0 | 86,4 |
| Presupuesto | 7,8 | 4,3 | 3,7 | 15,8 | 70,1 | - | 10,1 | - | 3,2 | 0,9 | 84,3 |
| Fecha | 8,2 | 4,9 | 4,9 | 18,0 | 61,6 | - | 13,5 | - | 6,2 | 0,7 | 82,0 |
| Destino | 9,6 | 7,1 | 6,5 | 23,2 | 53,4 | - | 17,1 | - | 4,7 | 1,6 | 76,8 |
| Destino final | 10,2 | 3,2 | 5,5 | 18,9 | 61,0 | - | 14,3 | - | 4,1 | 1,7 | 81,1 |
| Iniciación | 5,0 | 8,6 | 5,0 | 18,6 | 53,5 | - | 21,1 | - | 5,0 | 2,0 | 81,6 |
| Restaurantes | 7,4 | 1,7 | 4,1 | 13,2 | 71,3 | - | 9,8 | - | 5,7 | 0,0 | 86,8 |
| Búsqueda de información | 8,6 | 22,3 | 2,6 | 33,5 | 23,4 | - | 36,4 | - | 5,2 | 1,5 | 66,5 |
| Transporte | 3,8 | 9,8 | 2,2 | 15,2 | 64,2 | - | 15,5 | - | 4,1 | 0,3 | 84,1 |
| MADRE-HIJO | | | | | | | | | | | |
| Alojamiento | 9,8 | 5,6 | 4,9 | 20,3 | - | 22,6 | - | 51,3 | 2,3 | 3,6 | 79.8 |
| Actividades | 7,8 | 3,9 | 5,5 | 17,2 | - | 13,3 | - | 65,2 | 0,6 | 3,6 | 82,7 |
| Presupuesto | 6,7 | 3,8 | 3,2 | 13,7 | - | 11,0 | - | 71,8 | 1,2 | 2,3 | 86,3 |
| Fecha | 6,1 | 5,8 | 4,2 | 16,1 | - | 15,0 | - | 62,2 | 0,0 | 6,7 | 83,9 |
| Destino | 9,6 | 5,9 | 6,5 | 22,0 | - | 19,1 | - | 52,5 | 1,9 | 4,6 | 78,1 |
| Destino final | 9,4 | 2,9 | 6,2 | 18,5 | - | 14,4 | | 62,1 | 1,8 | 3,2 | 81,5 |
| Iniciación | 6,5 | 9,2 | 5,2 | 20,6 | - | 19,3 | - | 52,0 | 2,0 | 5,9 | 79,2 |
| Restaurantes | 7,9 | 2,1 | 4,1 | 14,1 | - | 7,5 | - | 74,3 | 0,0 | 4,1 | 85,9 |
| Búsqueda de información | 8,6 | 21,7 | 2,6 | 32,9 | - | 36,0 | - | 25,0 | 1,5 | 4,5 | 67,0 |
| Transporte | 2,5 | 8,6 | 2,2 | 13,3 | - | 17,5 | - | 64,5 | 0,6 | 4,1 | 86,7 |

Nota: C: Decisión conjunta; MD: Decisión marido-dominante; ED: Decisión esposa-dominante; VH: Vanidad del hombre; VM: Vanidad de la mujer; CH: Concesión del hombre; CM: Concesión de la mujer; RD: Rol disputado; RC: Rol concedido.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Índice Kappa ponderado de Cohen según el modelo lineal

| Etapa/Sub-decisión | Padre-Madre | Padre-Hijo | Madre-Hijo |
|---|---|---|---|
| Alojamiento | 0,633*** | -0,050 | -0,068* |
| Actividades | 0,634*** | -0,096*** | -0,051* |
| Presupuesto | 0,504*** | -0,005 | -0,035 |
| Fecha | 0,572*** | -0,009 | -0,017 |
| Destino | 0,598*** | -0,013 | -0,047 |
| Decisión final | 0,540*** | -0,062* | -0,066* |
| Iniciación | 0,659*** | -0,093** | -0,057** |
| Restaurantes | 0,550*** | -0,048** | -0,021 |
| Búsqueda de información | 0,794*** | 0,142** | 0,138 |
| Transporte | 0,617*** | 0,094*** | 0,062** |

Nota:* p<0,01. ** p<0,05. *** p<0,001.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Índice general de Fleiss e índices kappa para categorías individuales

| Etapa/Sub-decisión | Kappa general | Kappa para MD | Kappa para C | Kappa para ED |
|---|---|---|---|---|
| Alojamiento | -0,013 | .404*** | -0,108*** | -0,128*** |
| Actividades | -0,118*** | .426*** | -0,178*** | -0,234*** |
| Presupuesto | -0,145*** | .421*** | -0,213*** | -0,278*** |
| Fecha | -0,048 | .422*** | -0,121*** | -0,216*** |
| Destino | 0,010 | .437*** | -0,080* | -0,117*** |
| Decisión final | -0,080*** | .314*** | -0,132*** | -0,176*** |
| Iniciación | 0,027 | .559*** | -0,062 | -0,166*** |
| Restaurantes | -0,180*** | .334*** | -0,220*** | -0,285*** |
| Búsqueda de información | 0,252*** | .691*** | 0,060 | 0,040 |
| Transporte | -0,047 | .456*** | -0,175*** | -0,244*** |

Nota: MD: Decisión marido-dominante; C: Decisión conjunta; ED: Decisión esposa-dominante
* p<0,05. *** p<0,001.

Fuente: Elaboración propia

## 5. DISCUSIÓN

En general, según lo que se encuentra en la muestra de las parejas, los resultados sobre la influencia ejercida en las diferentes etapas y sub-decisiones analizadas coinciden con lo que sostiene la literatura, excepto en el caso de determinar el presupuesto a gastar, porque muchos estudios han encontrado que los hombres dominan las decisiones relacionadas con el presupuesto y otros aspectos financieros (Belch et al., 1985; Jenkins, 1978; Kang & Hsu, 2005; Koc, 2004; Madrigal, 1994; Ritchie & Filiatrault, 1980; Wang, Holloway, Beatty, & Hill, 2007; Zalatan, 1998). No obstante, este trabajo confirma las conclusiones de otras publicaciones, que determinaron que esta decisión es adoptada conjuntamente entre ellos (Barlés-Arizón et al., 2013; Burns, 1977; Harcar, Spillan, & Kucukemiroglu, 2005). Aunque se requiere más investigación, es posible que las mujeres continúen ahora alcanzando niveles de igualdad incluso en áreas de toma de decisiones que tradicionalmente se han considerado propias de los hombres. Sin embargo, según la perspectiva de los hijos, las decisiones adoptan un enfoque dominado básicamente por las mujeres. Es decir, estos resultados se alinean con los que consideran que las vaciones familiares constituyen una tarea asignada básicamente a la mujer (Gram, 2005; Howard & Madrigal, 1990; Mottiar & Quinn, 2004; Shoham & Dalakas, 2003; Zalatan, 1998).

Sin embargo, curiosamente, la única etapa que tanto padres, madres e hijos consideran una decisión autónoma es la búsqueda de información. Una posible explicación a este hecho podría ser que dicha búsqueda requiere la realización de una actividad física, como consultar Internet o preguntar a familiares o amigos, tal y como ya han encontrado también otros estudios (Davis, 1971; Douglas & Wind, 1978; Quarm, 1981; Rojas-de-Gracia & Alarcón-Urbistondo, 2018; Rojas-de-Gracia et al., 2018). En consecuencia, como afirmó Quarm (1981), para los encuestados puede ser más fácil identificar a la persona encargada de la búsqueda que a los que llevaron a cabo otros aspectos que son meramente cognitivos, como, por ejemplo, la adopción de la decisión final o la determinación del modo de transporte a utilizar.

Por otro lado, la ausencia de diferencias de respuestas entre las parejas, consideradas a nivel de sexo, es decir, a un nivel agregado se alinea completamente con lo que otros autores establecieron (Burns, 1977; Davis & Rigaux, 1974; Granbois & Willett, 1970; Kancheva & Marinov, 2014; White & Johnson, 2001). Sin embargo, tal y como estableció Mohan (1995), este análisis puede enmascarar los desacuerdos que se pueden haber producido a nivel de pareja. De hecho, eso es lo que ocurre en este trabajo, dado que, aunque los porcentajes de parejas que coincidieron en las respuestas fueron más altos de los que otros estudios previos han encontrado (Dellaert et al., 1998; Filiatrault & Ritchie, 1980; Lee & Marshall, 2015; Litvin et al., 2004; Martínez-Salinas & Polo-Redondo, 1997; Martínez-Salinas & Polo-Redondo, 1999; Xia et al., 2006), superando en todos los casos el 80% con la excepción de la elección del destino, cuando se tienen en cuenta las coincidencias que pueden haber sido producto del azar, las conclusiones cambian. Así, aunque para la mitad de los aspectos estudiados se puede considerar que existe un consenso elevado entre los miembros de la pareja, para el resto de aspectos este consenso es, simplemente, moderado. Esto lleva a interpretar con cautela los altos porcentajes de consenso mostrados por las parejas. Dicha cautela en la interpretación de los resultados queda aún más patente cuando se tienen en cuenta las discrepancias de las respuestas de los hijos respecto a la percepción de la influencia de sus padres, tanto a nivel individual como a nivel agregado. Esto nos lleva a recalcar la importancia que el efecto de la percepción tiene en la identificación de la influencia ejercida dentro de un grupo decisor.

El hecho de que cuando es el hombre el principal decisor exista un mayor consenso entre los tres miembros de la familia, es decir, sea más fácil identificarlo, parece reforzar la idea que sugirieron Danes et al. (1998) de que, en estos casos, se trata de una decisión activa al considerar que las decisiones turísticas son principalmente del ámbito femenino y, por tanto, cuando este patrón no se cumple es más fácil identificar a la persona que tomó la decisión.

Respecto al sentido del no-consenso, este trabajo se alinearía con aquellos que no han determinado un patrón único (Davis & Rigaux, 1974; Granbois & Willett, 1970; Rojas-de-Gracia & Alarcón-Urbistondo, 2018; Rojas-de-Gracia et al., 2018), dado que en tanto que para las mujeres el efecto vanidad ha sido el predominante, en el caso de los hombres ha sido el de modestia. Este resultado contradice, por tanto, lo que afirmó Heer (1963), que sugirió que las mujeres se sienten más inhibidas que los hombres a mostrar su mayor influencia. Aunque esa afirmación pudo haber sido cierta en la época que este autor la publicó, nuestros resultados muestran que ha habido un cambio en el que la mujer ha ido ganando en cuotas de igualdad social, siendo, de hecho la persona más influyente según la percepción del hijo.

## 6. CONCLUSIONES

Los resultados de este estudio muestran que ni los hombres, ni las mujeres, ni los hijos perciben de la misma forma la influencia que tienen en las decisiones turísticas. Aunque estas diferencias de percepción difieren según sea el miembro de la familia al que se le pregunte y el aspecto por el que se le pregunte, no se puede hablar en general de concordancia de respuestas. Sin embargo, existe un mayor consenso entre los miembros de la pareja que entre la que tiene cada uno de los progenitores comparada con la del hijo. En general, se encuentra que las mujeres muestran un efecto vanidad respecto a su pareja, que les lleva a sobreestimar su papel en las decisiones de las vacaciones familiares, mientras que los hombres lo subestiman.

La principal implicación práctica que se puede extraer de este trabajo es la advertencia a los investigadores de que no se puede confiar en la percepción que tiene un solo miembro de la familia sobre la influencia ejercida en las decisiones turísticas. Por tanto, se pone de manifiesto la necesidad de utilizar otro tipo de técnica para la recogida de información, por ejemplo, manteniendo entrevistas en profundidad en las que los agentes implicados puedan interactuar entre ellos y llegar a un acuerdo sobre quién o quienes adoptaron determinadas decisiones. Evidentemente, esto probablemente será a expensas de incrementar los esfuerzos económicos, si el estudio está financiado, y de tiempo y/o disminuir el tamaño muestral. En cualquier caso, si

los investigadores finalmente deciden confiar en las respuestas que dan los familiares en cuestionarios, deberían dejar claro que se trata de la percepción de un determinado miembro de la familia, que no tiene por qué coincidir con el que tienen los demás.

No obstante, si se opta finalmente por esta última opción, los resultados no dejan de ser válidos, dado que, como afirmaron Riest y Trout (1993), el marketing trabaja en la mente de los consumidores, no en las estanterías de los establecimientos. Esto es especialmente importante en el diseño de campañas de comunicación. Normalmente, los mensajes publicitarios replican los estereotipos asumidos por los destinatarios, para que estos se vean reflejados y perciban los mensajes en un contexto que les parezca creíble y agradable. Por eso, se deberían aprovechar las ventajas que proporciona la nueva era tecnológica, ya que los mensajes se pueden canalizar y diseñar de manera personalizada para que cada miembro de la pareja se identifique con un mensaje que refuerce su papel como responsable de la toma de decisiones, de forma que se sienta atraído por las opciones que se le presentan.

Por último, aparte de la utilización de una muestra por conveniencia, propia de este tipo de estudios, entre las principales limitaciones de esta investigación se encuentra la limitación de la misma a un tipo de sociedad concreta, que es la sociedad española, cuyos patrones familiares pueden diferir de los de otras culturas. Por eso, dado el carácter global que tienen las decisiones turísicas en las que están implicados destinos y empresas de todo el mundo, sería necesario seguir profundizando en la forma en la que las familias adoptan sus decisiones familiares en diferentes países y, tal y como se concluye en este estudio, con técnicas que permitan disminuir el sesgo de la percepción, como pueden ser las entrevistas colectivas en profundidad.

## REFERENCIAS


Altman, D. G. (1991). Mathematics for kappa. In *Practical statistics for medical research.* London: Chapman & Hall.

Barlés-Arizón, M., Fraj-Andrés, E., & Martínez-Salinas, E. (2013). Family vacation decision making: The role of woman. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *30*(8), 873–890.

Barlés-Arizón, M., Fraj-Andrés, E., & Matute-Vallejo, J. (2010). Identification of the profiles of women who take holiday decisions. *Tourism Review*, *65*(1), 4–17.

Belch, G. E., Belch, M. A., & Ceresino, G. (1985). Parental and teenage child influences in family decision making. *Journal of Business Research*, *13*(2), 163–176.

Blood, R. O., & Heer, D. (1963). The measurement and bases of family power: A rejoinder. *Marriage and Family Living*, *25*(4), 475–478.

Bonfield, E. H. (1978). Perception of marital roles in decision processes: Replication and extension. *Advances in Consumer Research*, *5*, 300–307.

Bronner, F., & de Hoog, R. (2008). Agreement and disagreement in family vacation decision-making. *Tourism Management*, *29*(5), 967–979.

Burchinal, L. G., & Bauder, W. W. (1965). Decision-making and role patterns among Iowa Farm and Nonfarm Families. *Journal of Marriage and Family*, *27*(4), 525–530.

Burns, A. C. (1977). Husband and wife purchase decision-making roles: Agreed, presumed, conceded, and disputed. *Advances in Consumer Research*, *4*, 50–55.

Burns, A. C., & Hopper, J. A. (1986). An analysis of the presence, stability, an antecedents of husband and wife purchase decision making influence assessment agreement and disagreement. *Advances in Consumer Research*, *13*(1), 175–180.

Cohen, J. (1968). Weighted kappa: Nominal scale agreement provision for scaled disagreement or partial credit. *Psychological Bulletin*, *70*(4), 213–220.

Danes, S. M., Oswald, R. F., & Arce-de Esnaola, S. (1998). Perceptions of couple decision making in Panama. *Journal of Comparative Family Studies*, *29*(3), 569–583.

Davis, H. L. (1970). Dimensions of marital roles in consumer decision making. *Journal of Marketing Research*, *7*(2), 168–177.

Davis, H. L. (1971). Measurement of husband-wife influence in consumer purchase decisions. *Journal of Marketing Research*, *8*(3), 305–312.

Davis, H. L., & Rigaux, B. P. (1974). Perception of marital roles in decision processes. *Journal of Consumer Research*, *1*(1), 51–62.

Dellaert, B. G. C., Prodigalidad, M., & Louviere, J. J. (1998). Family members' projections of each other's preference and influence: A two-stage conjoint approach. *Marketing Letters*, *9*(2), 135–145.

Douglas, S. P., & Wind, Y. (1978). Examining family role and authority patterns: Two methodological issues. *Journal of Marriage and the Family*, *40*(1), 35–47.

Dunsing, M. M., & Hafstrom, J. L. (1975). Methodological considerations in family decision-making studies. *Advances in Consumer Researcher*, *2*, 103–112.

Filiatrault, P., & Ritchie, J. R. B. (1980). Joint purchasing decisions: A comparison of influence structure in family and couple decision-making units. *Journal of Consumer Research*, *7*(2), 131–140.

Fleiss, J. L. (1981). *Statistical methods for rates and proportions*. New York: John Wiley & Sons.

Gitelson, R. J., & Crompton, J. L. (1984). Insights into the repeat vacation phenomenon. *Annals of Tourism Research*, *11*(2), 199–217.
Godwin, D., & Scanzoni, J. (1989). Couple consensus during marital joint decision-making: A context, process, outcome model. *Journal of Marriage and the Family*, *51*(4), 943–956.
Gram, M. (2005). Family Holidays. A Qualitative Analysis of Family Holiday Experiences. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, *5*(1), 2–22.
Gram, Malene. (2013). Children as co-decision makers in the family? The case of family holidays. *Young Consumers*, *8*(1), 19–28.
Granbois, D. H., & Willett, R. P. (1970). Equivalence of family role measures based on husband and wife data. *Journal of Marriage and the Family*, *32*(1), 68–72.
Green, R. T., & Cunningham, I. C. M. (1975). Feminine role perception and family purchasing decisions. *Journal of Marketing Research*, *12*(3), 325–332.
Green, R. T., Leonardi, J.-P., Chandon, J.-L., & Cunningham, I. C. M. (1983). Societal developtment and family purchasing roles: A cross-national study. *Journal of Consumer Research*, *9*(4), 436–442.
Harcar, T., Spillan, J., & Kucukemiroglu, O. (2005). A multi-national study of family decision-making. *Multinational Business Review*, *13*(2), 3–21
Heer, D. M. (1963). The measurement and bases of family Power: An overview. *Marriage and Family Living*, *25125*(2), 133–139.
Hollerbach, P. E. (1980). Power in families, communication, and fertility decision-making. *Population and Environment*, *3*(2), 146–173.
Howard, D. R., & Madrigal, R. (1990). Who makes the decision: The parent or the child? The perceived influence of parents and children on the purchase of recreation services. *Journal of Leisure Research*, *22*(3), 244–258.
Jenkins, R. L. (1978). Family vacation decision-making. *Journal of Travel Research*, *16*(4), 2–7.
Kancheva, I., & Marinov, G. (2014). Perceptions of marital roles in basic commodity groups purchase decision-making. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, *16*(1), 156–161.
Kang, S. K., & Hsu, C. H. C. (2005). Dyadic consensus on family vacation destination selection. *Tourism Management*, *26*(4), 571–582. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.01.002
Kenkel, W. F. (1961). Sex of observer and spousal roles in decision making. *Marriage and Family Living*, *23*(2), 185–186.
Kerstetter, D.-L., & Pennington-Gray, L. (1999). Decision-making roles adopted by university-educated women who travel for pleasure. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, *6*(3), 23–39.
Koc, E. (2004). The role of family members in the family holiday purchase decision-making process. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, *5*(2), 85–102.
Kozak, M., & Karadag, L. (2012). Who influences aspects of family decision making? *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, *6*(1), 8–20.
Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The Measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, *33*(1), 159–174.
Lee, C. K. C., & Beatty, S. E. (2002). Family structure and influence in family decision making. *Journal of Consumer Marketing*, *19*(1), 24–41.
Lee, C. K. C., & Marshall, R. (2015). Who do we ask and when? A pilot study about research in family decision making. In M. Levy & D. Grewal (Eds.), *Proceedings of the 1993 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 30–35). Cham: Springer.
Litvin, S. W., Xu, G., & Kang, S. K. (2004). Spousal vacation-buying decision making revisited across time and place. *Journal of Travel Research*, *43*(2), 193–198.
Madrigal, R. (1994). Parents' perceptions of family members' relative influence in vacation decision making. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *2*(4), 39–57.
Madrigal, R., & Miller, C. M. (1996). Construct validity of spouses' relative influence measures: An application of the direct product model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *24*(2), 157–170.
Martínez-Salinas, E, & Polo-Redondo, Y. (1997). Decisiones sobre consumo. Grado de acuerdo y desacuerdo de la unidad familiar. *Estudios Sobre Consumo*, *XII*(41), 65–83.
Martínez-Salinas, Eva, & Polo-Redondo, Y. (1999). Determining factors in family purchasing behaviour: An empirical investigation. *Journal of Consumer Marketing*, *16*(5), 461–481.
Mohan, M. (1995). The influence of marital roles in consumer decision making. *Irish Marketing Review*, *8*, 97–106.
Monroe, P. A., Bokemeier, J. L., Kotchen, J. M., & Mckean, H. (1985). Spousal response consistency in decision-making research. *Journal of Marriage and Family*, *47*(3), 733–738.
Mottiar, Z., & Quinn, D. (2004). Couple dynamics in household tourism decision making: Women as the gatekeepers? *Journal of Vacation Marketing*, *10*(2), 149–160.
Munsinger, G. M., Weber, J. E., & Hansen, R. W. (1975). Joint home purchasing decisions by husbands and wives. *Journal of Consumer Research*, *1*(4), 60–66.
Quarm, D. (1981). Random measurement error as a source of discrepancies between the reports of wives and husbands concerning marital power and task allocation. *Journal of Marriage and the Family*, *43*(3), 521–535.
Riest, A., & Trout, J. (1993). *The 22 immutable laws of marketing*. New York: HarperCollins.
Ritchie, J. R. B., & Filiatrault, P. (1980). Family vacation decision-making --A replication and extension. *Journal of Travel Research*, *18*(4), 3–14.
Rojas-de-Gracia, M-M, Alarcón-Urbistondo, P., & Casado-Molina, A.-M. (2019). Is asking only one member of a couple sufficient to determine who influences tourism decisions? *Journal of Destination Marketing & Management*, *12*, 55–63.

Rojas-de-Gracia, M.-M., & Alarcón-Urbistondo, P. (2018). Couple Roles in Subdecisions on Family Vacations. *Cornell Hospitality Quarterly*, *59*(2).
Rojas-de-Gracia, M. M., & Alarcón-Urbistondo, P. (2016). Toward a gender understanding of the influence of the couple on family vacation decisions. *Tourism Management Perspectives*, *20*, 290–298.
Rojas-de-Gracia, M. M., & Alarcón-Urbistondo, P. (2019). Couple's decision-making process and their satisfaction with the tourist destination. *Journal of Travel Research*, *58*(5), 824–836.
Rojas-de-Gracia, M. M., Alarcón-Urbistondo, P., & González-Robles, E. M. (2018). Couple dynamics in family holidays decision-making process. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *30*(1), 601–617.
Safilios-Rothschild, C. (1969). Family sociology or wives' family sociology? A cross-cultural examination of decision-making. *Journal of Marriage and Family*, *31*(2), 290–301.
Scanzoni, J. (1965). A note on the sufficiency of wife responses in family research. *The Pacific Sociological Review*, *8*(2), 109–115.
Shoham, A., & Dalakas, V. (2003). Family consumer decision making in Israel: The role of teens and parents. *Journal of* Consumer *Marketing*, *20*(3), 238–251.
van Raaij, W. F. (1986). Consumer research on tourism mental and behavioral constructs. *Annals of Tourism Research*, *13*(1), 1–9.
Wang, S., Holloway, B. B., Beatty, S. E., & Hill, W. W. (2007). Adolescent influence in family purchase decisions: An update and cross-national extension. *Journal of Business Research*, *60*(11), 1117–1124.
White, L., & Johnson, L. W. (2001). Consensus regarding purchase influence in a professional service context: a dyadic study. *Journal of Business Research*, *54*(3), 199–207.
Wilkening, E. A., & Morrison, D. E. (1963). A comparison of husband and wife responses concerning who makes farm and home decisions. *Marriage and Family Living*, *25*(3), 349–351.
Xia, Y., Ahmed, Z. U., Ghingold, M., Hwa, N. K., Li, T. W., & Ying, W. T. C. (2006). Spousal influence in Singaporean family purchase decision-making process. Asia Pacific Journal of Marketing, 18(3), 201–222.
Zalatan, A. (1998). Wives involvement in tourism decision processes. *Annals of Tourism Research*, *25*(4), 890–903.

# TURISMO EDUCATIVO Y LA CULTURA DEL OLIVAR[1]

José Manuel Hernández Mogollón, jmherdez@unex.es, Universidad de Extremadura
Elide Di Clemente, ediclemente@unex.es, Universidad de Extremadura
Jorge Suárez Daroca, jorgesuarezdaroca@gmail.com, Universidad de Extremadura

**RESUMEN**: El objetivo principal del trabajo es la elaboración de un programa educativo con una doble finalidad, la formación de los jóvenes y la generación de ingresos complementarios en las zonas rurales a través del aprovechamiento del olivar y sus posibilidades turístico-educativas. El contexto geográfico de referencia es la Sierra de Gata en Extremadura (España). Después de una exhaustiva revisión de la literatura, los autores realizaron un trabajo de campo visitando las zonas olivareras y sus recursos, explorando el potencial de actividades educativas y turísticas en la zona. Este trabajo presenta parte de los resultados obtenidos con la elaboración de un programa educativo completo, concretamente la identificación de 9 potenciales actividades sobre las cuales construir una oferta turística destinada a grupos de escolares. Este segmento de clientes representa una solución para reducir la estacionalización de los flujos turísticos, ya que sus visitas se realizarían durante el curso escolar.

**PALABRAS CLAVE:** Oleoturismo, Turismo educativo, Desarrollo rural, Educación no formal, Identidad cultural.

**ABSTRACT**: The main objective of the work is the development of an educational program with a double purpose, the training of young people and the generation of complementary income in rural areas through the tourist use of olive groves and their educational possibilities. The geographic context of reference is the Sierra de Gata, in Extremadura (Spain). After an exhaustive literature review, the authors carried out a fieldwork visiting olive oil areas and local resources, exploring their opportunity to host educative and tourist activities. This work shows part of the results obtained by outlining an extensive educational program, specifically the identification of 9 potential activities on which to build a tourist offer addressed to school groups. This segment of clients would represent a solution to reduce the seasonality of tourist flows, since olive-oil-based educational activities would be carried out during the school period.

**KEYWORDS**: Olive-oil-based tourism, Educational tourism, Rural development, Non-formal education, Local identity.

## 1. INTRODUCCIÓN

La comunidad educativa, incluyendo en este tejido asociativo, familia, empresas, escuela y profesionales de otras disciplinas debe afrontar el reto que supone para la educación un entorno en continua evolución, donde prima con frecuencia la incertidumbre propia de la globalización.

[1] Este trabajo forma parte del proyecto "AOVETUR_EXTREM. Propuesta de un modelo para el desarrollo integral sostenible de las áreas rurales en Extremadura basado en el binomio Aceite de Oliva Virgen Extra y el Turismo" (Ref. IB16104), financiado por la Consejería de Economía e Infraestructuras de la Junta de Extremadura y el Fondo Europeo de Desarrollo Regional.

**Fondo Europeo de Desarrollo Regional**
**Una manera de hacer Europa**

En las tres últimas décadas la situación educativa en España ha ido cambiando siguiendo esta línea globalizadora, influida en gran parte por su contexto externo más próximo, Europa, y a nivel interno por su Estado de las Autonomías. Para una nación, ser partícipe de esa cultura intrarregional conlleva una serie de beneficios a nivel económico, político y social.

Políticamente se crean lazos entre gobiernos abriéndose nuevas fronteras y firmándose alianzas que repercuten en el resto de ámbitos.

Desde una perspectiva económica constituye la ocasión perfecta para la generación de empleo a través de las multinacionales, las pequeñas empresas pueden ampliar sus horizontes, y por supuesto para la actividad turística supone un abanico de oportunidades al generarse nuevas motivaciones.

Si bien creamos conocimiento en base a la información que recibimos, esta aldea global y sus redes comunicativas son el motor de un intercambio cultural, de métodos, puntos de vista y valores, generando nuevos vínculos que rompen las barreras de las diferencias y diversidad, beneficiando a los agentes partícipes de este proceso. Esto supone para el ámbito social y educativo una herramienta efectiva contra todo tipo de estereotipos y prejuicios a través de la cercanía que genera esta interacción multicultural y el intercambio de métodos de enseñanza exitosos.

Como contrapartida, esta interculturalidad puede derivar en procesos de aculturación y en algunos casos de apropiaciones culturales puntuales, con la consiguiente pérdida de identidad. Como mecanismo para contrarrestar este efecto, a nivel interno España cuenta con un currículo flexible y abierto. Este rango o margen de aplicabilidad dota a las Autonomías de la capacidad para gestionar la educación siguiendo unas pautas genéricas, de forma que permite el uso y aprovechamiento de los recursos de su entorno como contenidos curriculares. Sin embargo el aprovechamiento de estos recursos puede llevarse a cabo de dos maneras, una como la tradicional educación formal, o bien desde una perspectiva no formal que realce los atributos de esos contenidos dotándolos de significación, puesto que el trabajo de campo contextualizado persigue, no solo una consecución de objetivos cognitivos, sino también alcanzar una serie de competencias en el ámbito relacional y emocional.

En este sentido, la actividad turística tiene el potencial de conectar el consumidor con unos conocimientos y patrimonios cuyo disfrute en el tiempo vacacional facilita el aprendizaje y el afianzamiento de valores y conocimientos.

En Extremadura, la actividad turística es un sector que aporta aproximadamente al PIB regional un 5.60% (Junta de Extremadura, 2017). Además de complemento económico, actúa como herramienta para preservar el medio ambiente y la cultura, de tal forma que hasta ahora el aprovechamiento del territorio ha sido más bien paisajístico y casi no se han tenido en cuenta otras motivaciones afines a su potencial gastronómico y su capacidad dinamizadora. En el caso de Extremadura, el potencial agroalimentario turístico, podría ir ligado a las diferentes marcas de calidad del territorio, como es el caso del aceite D.O.P. Gata-Hurdes, y concretamente desarrollado a través del oleoturismo con su producto estrella e ingrediente básico de la Dieta Mediterránea, Patrimonio Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO (Campón-Cerro, Folgado-Fernández & Hernández-Mogollón, 2016).

La práctica del oleoturismo supone una alternativa al turismo tradicional, puesto que se trata de una modalidad en desarrollo y crecimiento en la que todo el gasto turístico, si no la mayor parte, gira en torno al producto del aceite. En cuanto a otras motivaciones turísticas, más allá del consumo del aceite, la cultura del olivar ofrece múltiples posibilidades. Rutas naturales, visitas a almazaras y artesanía relacionada, recogida de la aceituna hasta el envasado del aceite, elaboración de jabones y otros productos cosméticos, una serie de recursos con el potencial para orientarlos hacia un oleoturismo educativo.

Para compaginar adecuadamente la actividad oleoturística con la educativa, es necesario el diseño y elaboración de un programa educativo que saque partido a los recursos del mundo del olivo con los que cuenta el territorio, y planificar una serie de actividades acorde con los contenidos curriculares, permitiendo adquirir unos logros competenciales mediante la superación de unos criterios de evaluación establecidos por el docente en su programación. Todo esto sin dejar a un lado el componente emocional que supone para el alumnado el poder experimentar y divertirse fuera del entorno físico escolar, dándole un verdadero sentido a los conocimientos adquiridos, reafirmándolos o reestructurándolos. Asimismo, esta práctica representa una oportunidad para el sector turístico de las zonas olivareras, que pueden identificar en el disfrute del recurso oleícola y de la cultura del aceite desde una perspectiva didáctico-educativa una forma de atraer grupos de

viajeros en las épocas escolares, tradicionalmente de baja temporada para el sector turísticos, y así lograr reducir la estacionalidad tan típica y dañina para el sector.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 OLEOTURISMO Y CULTURA DEL OLIVO

La creciente concienciación por la salud unida a la conservación medioambiental (Castro-Freire, Lanquar, Morales-Fernández & Trechera-Herreros, 2015), la sobreexplotación de los destinos tradicionales de sol y playa, y la variedad de actividades complementarias (Agudo-Gutiérrez, Millán-Vázquez de la Torre & Morales-Fernández, 2011) han sido factores determinantes para la práctica del turismo alternativo como el rural y sus tipologías.

Entre ellas destacan en la actualidad las prácticas conexas con el ocio y la gastronomía, con el producto estrella de la Dieta Mediterránea, el aceite de oliva virgen extra (AOVE). El turismo educativo cobra sentido en esta relación como forma de aprovechamiento de los recursos del olivar extremeño, donde puede actuar como salvaguarda del patrimonio y dinamizador de la actividad económica local, al mismo tiempo que ejerce de contexto educativo curricular al servicio de los más jóvenes de la comunidad autónoma.

Un ejemplo claro de producto gastronómico, de alto valor cultural, que cumple con la función turística experiencial es el AOVE, base de otra tipología turística relacionada con el medio rural, el oleoturismo.
A nivel mundial y concretamente entre los países de la cuenca mediterránea, España es el principal productor de aceite de oliva, constituyendo la base económica de muchas regiones del país. Además de fuente de ingresos, el aceite es un alimento básico de uso cotidiano y tradicional componente de la Dieta Mediterránea, reconocida como Patrimonio Cultural Inmaterial por la UNESCO.

España cuenta con veintiocho D.O.P. de Aceite de Oliva Virgen Extra, dos de ellas en Extremadura, Gata-Hurdes en Cáceres y Aceite de Monterrubio, en Badajoz. Contar con un sello garante de calidad supone desde la perspectiva turística un elemento dinamizador para la economía local, en palabras de Murgado-Armenteros (2013): "la combinación de productos alimenticios y turismo plantea nuevas oportunidades (…) impulsando la economía de ciertos territorios" (p. 100), situación de la que es consciente España desde la perspectiva turística "un país con abundantes producciones de aceite de oliva certificado, ya ha comenzado a estructurar iniciativas turísticas alrededor de este producto" (Calzati, De Salvo, Di Clemente, & Hernández-Mogollón, 2014, p. 66).

El aceite de oliva como recurso gastronómico guarda cierta similitud con el enológico, el cual cuenta con una exitosa y dilata presencia en el sector turístico, por lo que de seguir la misma línea se perfila como un recurso turístico capaz de satisfacer con creces las necesidades y nuevas motivaciones de la demanda turística. Estos turistas que buscan nuevas experiencias gastronómicas se ajustan a un perfil con poder adquisitivo medio-alto e interesados en cuestiones patrimoniales y etnográficas, por lo que una adecuada gestión, donde se integre a la comunidad local en el proceso turístico, será la clave para reactivar la economía y cultura del olivar (Calzati et al., 2014).

Alrededor del vino se desarrollan una serie de actividades aprovechando al máximo su potencial, situación que se extrapola al ámbito oleícola mediante el diseño de rutas consistentes en "Visitas a fábricas, degustaciones de aceite, desayunos molineros, visitas guiadas y el aprovechamiento de los recursos locales asociados con la producción de aceite de oliva son algunos de los servicios que se pueden ofrecer a los turistas" (Amador-Hidalgo, Arjona-Fuentes, & Millán-Vázquez de la Torre, 2014, p. 180).

### 2.2 EL OLEOTURISMO Y SU POTENCIAL EDUCATIVO

Las rutas que relacionan los recursos del olivar, bióticos, abióticos y antrópicos, constituyen la práctica del oleoturismo, una nueva forma de interrelacionar "cultura, naturaleza y gastronomía (…) de difundir el modo de vida de la tierra, las bondades del aceite de oliva y de disfrutar de todo lo relacionado con el olivo" (Amador-Hidalgo, Arjona-Fuentes & Milán- Vázquez de la Torre, 2015, p. 210).

Aunque es una tipología nueva en España (Cañero-Morales, López-Guzmán-Guzmán, Moral- Cuadra & Orgaz-Agüera, 2015), que aún da sus primeros pasos, en Extremadura comienza a adquirir importancia y a

posicionarse en el mercado turístico (Campón-Cerro et al., 2016). A través de su carácter cultural, contribuye a desestacionalizar la afluencia turística, al no verse limitado por factores ambientales (Ruiz-Guerra, 2010).

Contar con un grueso inventariado patrimonial de recursos aprovechables contribuye al aumento de las pernoctaciones y a la ocupación de los alojamientos turísticos del entorno del olivar (González-Fernández & López-Guzmán, 2011). Sin embargo debe hacerse un uso racional y coordinado y no obcecarse en afrontar la situación desde una perspectiva monotemática, de tal forma que a través de actividades complementarias como "golf, ecuestres, comerciales, restaurantes, vida nocturna" (Amador-Hidalgo et al., 2014, p. 181), o actividades con un enfoque contemplativo dentro del ámbito cultural "museos, exposiciones, cuentos, experiencias" (Radhouane, 2015, p.12) se despierte el interés y curiosidad de los visitantes cumpliendo con las promesas que inicialmente se les propuso, condicionando así la prolongación y futuras estancias, puesto que existen referencias como Millán-Vázquez de la Torre & Pérez-Naranjo (2014, p. 185) que indican que en el "oleoturismo los turistas se quejan de la falta de actividades complementarias".

El perfil mayoritario del oleoturista se corresponde según estudios de Cañero-Morales et al. (2015) a un turista formado con poder adquisitivo, con edades que superan: "los 50 años, si bien, hay que señalar que un importante porcentaje de los visitantes son turistas menores de 30" (p. 145). Por la naturaleza del recurso y posibilidades del olivar, se extrae que además se trata de individuos con motivaciones culturales que deciden incorporar este entorno en su ruta de viaje (añero-Morales, López-Guzmán-Guzmán, Moral- Cuadra & Orgaz-Agüera, 2016), situación acorde a las orientaciones actuales del turismo rural, que se enfoca en visibilizar y diferenciar productos culturales concretos del medio rural creando valor a través de los mimbres existentes (Molina-Moreno, Quesada- Rubio, & Ruiz-Guerra, 2011).

Sin embargo relacionar todos estos recursos y crear una oferta atractiva no se trata de una labor sencilla, sino que requiere de un trabajo conjunto y asociativo de todo el tejido empresarial rural, y por supuesto la implicación del ámbito público. Mientras la comunidad rural puede ofrecer una serie de recursos, con frecuencia se trata de individuos con escasa formación en el área turística (Agudo-Gutiérrez, Millán-Vázquez de la Torre & Morales-Fernández, 2010a), por lo tanto es necesaria la intervención de profesionales encargados de coordinar, especializados en el diseño de productos, y desarrolladores de campañas de marketing promocional (Millán-Vázquez de la Torre & Pérez-Naranjo, 2014). El fruto de esta colaboración a nivel intra e intersectorial es la clave para solventar esos problemas que anteriormente se mencionaban, como son el éxodo rural y el consecuente abandono del entorno del olivar, generando nuevas oportunidades de negocio que garanticen una economía complementaria a la agrícola tradicional.

Un ejemplo claro de trabajo cooperativo entre sectores es el propuesto por Duarte-Alonso (2010) donde muestra como se le puede dar más salida a la materia prima más allá de la simple cadena de recogida, transporte y distribución, implementando nuevas formas de comercialización. Contempla las posibilidades en el sector de la hotelería como complemento gastronómico, cosmético y otras elaboraciones, y como producto turístico a través de actividades en el medio rural, hospedaje en granjas, y actividades educativas en las que se forma a los visitantes sobre el recurso y toda la cultura que encierra.

En cuanto al uso educativo del olivar, es necesario matizar la diferencia entre el suministro de información turística y experiencias que dotan de sentido el contexto donde se ubica el visitante, del aprovechamiento curricular-educativo que pueda hacerse del mismo. Desde una perspectiva didáctica es importante suministrar a los jóvenes una educación estimulante que combine los conocimientos adquiridos en las aulas con actividades contextualizadas, experiencias en el entorno. De igual forma, hay que matizar que la primera opción puede ir implícita en la segunda, no ocurriendo lo mismo en la otra dirección, dando forma al concepto de turismo educativo "representado principalmente en las granjas educativas que atraen a los visitantes desde la guardería hasta la educación secundaria" (Agudo-Gutiérrez, Agudo-Gutiérrez & Millán-Vázquez de la Torre, 2010b, p. 119).
La inclusión del oleoturismo como práctica dentro del turismo educativo es un acierto desde varias perspectivas. Por un lado como dinamizadora de la economía local al reportar ingresos a la región; desde una óptica patrimonial por la reinversión en conservación y rehabilitación; desde al ámbito educativo por su aporte en cuanto a contenidos de calidad, tangibles y otros de carácter inmaterial; y demográficamente como retenedor de la población.

Los bienes patrimoniales inmuebles como almazaras, e inmuebles como toda la maquinaria asociada a la práctica olivarera, pueden garantizar su supervivencia gracias al esfuerzo económico de empresarios que rehabilitan las instalaciones para darles una segunda vida, asociándolos a actividades como gastronomía y turismo.

El patrimonio inmaterial corre una suerte distinta dado su carácter intangible. Desarrollar otro tipo de actividades más allá de las museísticas y expositivas, garantiza la transmisión cultural de esos valores y costumbres, y con mayores probabilidades de éxito al encontrarnos ante una sociedad concienciada sobre el sentido de pertenencia e identidad territorial. En el caso de Extremadura, el valor añadido que ofrecen sus olivares va más allá del fin del alimentario, "Es tanta la historia asociada a ellos que se les puede considerar como auténticos paisajes culturales, como parte de un legado secular (Amador-Hidalgo et al., 2015, p. 199).

Enfocando el oleoturismo hacia una tipología educativa se transmite a la población joven el folclore oleícola del territorio, al mismo tiempo que se garantiza su permanencia en el tiempo. La inversión cultural puede contribuir al despertar en los jóvenes el interés por las labores tradicionales del sector primario, evidenciando las oportunidades que supone una actividad turística asociada. Entre otras opciones, esta puede ser una de las herramientas para luchar contra el despoblamiento del mundo rural, pero para poder obtenerse estos resultados debe existir una implicación desde las organizaciones públicas (Cañero-Morales et al., 2015).

## 3. METODOLOGÍA

Para la elaboración de este artículo se ha realizado una búsqueda y lectura exhaustiva relacionadas con el ámbito de la educación y turismo a nivel internacional, recopilándose un amplio cuerpo bibliográfico procedente tanto de libros, como de artículos publicados en revistas, documentos oficiales y gubernamentales. En base a ello, se ha detectado la ausencia de una producción científica específicamente enfocada al estudio de la significación didáctico-educativa del oleoturismo, y más aún, de actividades y programas concretos y que pueden dar impulso al aprovechamiento didáctico de los recursos y patrimonios oleícolas, repercutiendo positivamente en el desarrollo turístico de los territorios olivareros.

Por lo tanto, se ha planteado la realización de un trabajo de campo para observar de primera mano las posibilidades del AOVE como recurso idóneo para la activación de nuevas estrategias de turismo educativo. El escenario de la investigación y del trabajo de campo se ha identificado en la comarca de la Sierra de Gata, territorio en el que el olivar se presenta en la forma de cultivo de montaña, lo cual le diferencia de las producciones en extensivo, más comunes en la zonas sur de la región y en general en el sur de España. Esta característica le confiere cierta singularidad, tanto desde una perspectiva paisajística que a nivel de prácticas de producción como a nivel de propiedades del producto final. Debido a estas caracterizaciones únicas, la Sierra de Gata se ha escogido como lugar especialmente atractivo desde una perspectiva turística e idóneo para el planteamiento de nuevas iniciativas enfocadas el turismo educativo.

Se han llevado a cabo visitas a olivares tradicionales y extensivos de la región de Sierra de Gata, almazaras, centros de interpretación, y alojamientos rurales. En consecuencia, se ha diseñado un programa educativo basado en el AOVE en el que en especial los alumnos de primaria de los centros educativos extremeños podrán ver complementada su educación a través de una serie de actividades lúdico-formativas que contribuirán a la adquisición de un aprendizaje significativo. Por lo tanto, este estudio adopta un enfoque exploratorio, con el fin de explorar el potencial que tienen las actividades basadas en el binomio AOVE-turismo desde una perspectiva turística y educativa. El programa educativo elaborado como resultado de investigación propone una serie de actividades concretas que pueden iniciarse en Extremadura para poder impulsar el aprovechamiento turístico-educativo de la cultura del olivar y de los patrimonios olivareros locales tanto tangibles como intangibles.

## 4. RESULTADOS

Los resultados alcanzados por este estudio se han materializado en la elaboración de un programa educativo con la filidad de proporcionar a la comunidad docente una herramienta que facilite y favorezca el aprovechamiento de un recurso único como la cultura del olivar. Concretamente, este trabajo presenta parte de los resultados obtenidos, centrándose en la descripción de 9 actividades concretas a partir de las cuales se pueda plantear una oferta turística y educativa encaminada a grupos de escolares.

Desde la perspectiva turística, el desarrollo de actividades educativas en el medio rural constituye una oportunidad para el turismo de interior, fortaleza de Extremadura. Debido a la temporalidad del curso académico la población escolar constituye un flujo de visitantes que, a través de una adecuada planificación, puede sumar ingresos en momentos puntuales de baja demanda turística, y de forma más continuada y sostenida en el tiempo durante la época estival con los campamentos de verano.

A continuación se detallan las 9 actividades turístico-educativas identificadas como resultado del trabajo de campo realizado en el territorio de la Sierra de Gata.

- Trabajando los 5 sentidos

Esta actividad se estructura en varias sesiones adaptadas a cada uno de los sentidos, que vaya de la calma a la diversión, de forma que conforme avance el taller se despierte el interés y motivación de los alumnos. Finalizando cada sesión se interactuará entre (ponente, profesor/a y alumnado) en función del curso.

La actividad comienza explicando a grandes rasgos algunas variedades de aceitunas de España y las más representativas de otros países, para que desde lo más general se llegue al ámbito regional (aceitunas de Extremadura) explicando a grandes rasgos sus características, color, tamaño, usos. En estas mismas instalaciones tendrá lugar una cata donde se degustarán tres variedades de AOVE.

Una vez acabada la cata, el taller continúa al aire libre en zona de olivares donde tendrá lugar una actividad de información, observación, escucha de fauna y flora, explicando las características del ecosistema que alberga el olivar, y la intervención de la actividad humana.

Finalmente, bien al aire libre o bajo techo, se realizará un taller en la que se manipule el aceite. Junto con algunas hierbas aromáticas y/o medicinales, se elaboraran aceites para masajes que los alumnos podrán llevarse como recuerdo de la jornada.

- La cocina saludable

La actividad comienza, a primera hora, con la visita a un huerto, olivar, almazara, granja y unos espacios habilitados para la realización de talleres. La finalidad de esta pequeña ruta es que sean conscientes de donde provienen alimentos como aceitunas y aceite, tomate, trigo, naranjas, etc…

A continuación se hará una breve explicación de la importancia para la salud de realizar un correcto y completo desayuno, haciendo referencia a los nutrientes de cada uno de los ingredientes citados, sus propiedades y beneficios (aceite-grasas saludables; pan-hidratos; tomate-minerales; naranjas-vitaminas…). Esta explicación irá acorde a la etapa y ciclo educativo, así en infantil y en los primeros cursos de primaria sería conveniente explicar la vinculación de estos alimentos a prevención de enfermedades, crecimiento, fuerza y otros conceptos asequibles a la edad.

La siguiente parte de la actividad consistirá en realizar un taller de cocina por grupos (guiada en infantil y primeros cursos de primaria, y con instrucciones bajo supervisión en el último ciclo de primaria) donde todos elaborarán pan, exprimirán naranjas, y los mayores rallaran tomate.

A continuación, media mañana, se realizará un desayuno molinero con esos productos que anteriormente han trabajado, más aceite y aceitunas sin hueso, y un dulce tradicional de la zona: el Sopetón, todo en un ambiente lo más contextualizado posible.

- Geocaching. En busca del tesoro perdido

Con una duración de dos horas, esta actividad tendrá lugar en el pueblo de Trevejo, en Sierra de Gata, que cuenta con la Iglesia San Juan Bautista y su espadaña declaradas Bien de Interés Cultural, y donde el resto de las construcciones y el entorno ofrecen un halo de misterio ideal para realizar una actividad de Geocaching. Es ideal para grupos reducidos aunque no excluyente a clases enteras, en los que el trabajo en equipo y la cooperación son clave para la resolución del misterio.

El fin es averiguar y encontrar un “Tesoro” siguiendo una serie de pistas que serán repartidas y escondidas por todo el pueblo, las cuales tendrán que ir descubriendo. Estas pistas no solo son materiales, sino que algunos ciudadanos se implicarán asumiendo determinados roles de modo que exista una comunicación entre ellos y el alumnado. Cada pista deberá ser recogida en un cuaderno de campo, a modo de inventario patrimonial, tanto material como inmaterial.

Con un tiempo máximo de 10 minutos entre pista y pista, los profesores o encargados de la actividad, facilitarán la búsqueda en caso de que se sobrepase el tiempo.

Finalmente la actividad acabará cuando se encuentre el tesoro.

- Compra saludable

Adaptando las explicaciones al nivel de cada ciclo de Primaria y guardando siempre la relación entre alimentación y salud, la actividad se estructurará en varias sesiones. Para ello se afrontará la temática previamente desde un enfoque expositivo, continuando con su parte lúdico-práctica extrapolable al día a día.

Se comenzará con una breve introducción sobre los macronutrientes de los alimentos (proteínas, hidratos de carbono, grasas) que figuran en el etiquetado de los productos, relacionándolos con nuestro organismo de manera asequible al nivel de comprensión del alumnado, así como la importancia de no consumir alimentos que contengan aceite de palma dando preferencia al aceite de oliva. También se explicará cómo interpretar el semáforo nutricional presente en el etiquetado, y como desayunar correctamente y los alimentos que esta comida debe incluir.

Como parte lúdica, por parejas, se jugará a "parejas ocultas", trabajando conceptos como: alérgenos (a través de la asociación de los símbolos con su significado), y alimentos y hábitos saludables (descubriendo fichas y clasificándolas en saludables o no saludables).

Para el semáforo nutricional se pintarán con tiza en el suelo tres grandes círculos, cada uno en un color del semáforo (rojo, amarillo y verde). Compitiendo por grupos, distribuirán en el color que corresponda los diferentes alimentos que compondrán el "Kit de alimentos" para finalmente contrastar como se han clasificado, y realizar las correcciones pertinentes si fuese necesario.

La siguiente parte del taller tendrá como escenario un supermercado real, e irá enfocada a generar un hábito de compra saludable, haciendo consciente y capaz al alumnado de diferenciar entre los alimentos que se ofrecen.

En grupos de cuatro con un carrito o cesta de la compra, simularán comprar los alimentos idóneos para un desayuno saludable, para finalmente hacer una puesta en común.

- El taller de los oficios

El desarrollo de esta actividad está enfocado a conocer labores tradicionales que forman parte de la cultura e identidad de la región. Durante siglos estos oficios formaban parte del día a día de la población, puesto que esparteros, hojalateros, albarderos y alfareros siempre han estado ligados a la cultura del olivar.

Una primera parte consistirá en una breve exposición donde se explicará la relación de esos oficios con el mundo del olivar, por ejemplo: el espartero para hacer capachos y cestas para el transporte de aceitunas; el alfarero para hacer tinajas continentes de aceite y agua; el albardero que confeccionaba albardas para el transporte de tinajas mediante tracción animal, etc.

A lo largo del día, el grupo de alumnos irá rotando en grupos reducidos por los diferentes oficios, donde con la ayuda de personal especializado, a ser posible población local, manufacturarán útiles como capachos, cestas, vasijas de barro, y otros objetos. Al finalizar la actividad podrán llevarse a casa como recuerdo sus producciones.

- Jóvenes reporteros

Esta actividad tiene como objetivo trabajar las habilidades y el uso coherente y responsable de las nuevas tecnologías digitales y táctiles, como smartphones, y tablets, herramientas diarias de esta nueva "Generación T" o Generación Táctil. Se trata de un colectivo dependiente de la tecnología que corre el peligro de dejar a un lado las interacciones sociales físicas con la consecuente pérdida de habilidades interpersonales.

Se comenzará con una exposición sobre el uso de smartphones y tablets, tratando cuestiones como el hábito postural durante su uso, el peligro de la interacción social digital en cuanto a privacidad y seguridad personal, y, sobre todo, haciendo hincapié en las posibilidades de estas tecnologías más allá del carácter lúdico como soporte en la educación y el día a día.

Como parte práctica, el alumnado hará un recorrido por el pueblo visitado haciendo fotografías al patrimonio arquitectónico (casas, iglesias, plazas), al patrimonio etnográfico (almazaras, herrerías, alfarerías), y a la zona olivarera. Además grabaran un documental que posteriormente, en las aulas bajo supervisión del docente, editarán y subirán a la página web o blog del centro.

- El laboratorio del aceite

El siguiente taller consiste en una batería de experimentos químicos y físicos empleando como material principal el aceite y estudiando sus relaciones con otros elementos. Pero no todas las actividades son aptas para los diferentes niveles educativos, sin embargo el alumnado de secundaria podrá realizar el taller al completo.

A continuación se explica por orden de complejidad o grado de precauciones a tomar los experimentos a realizar:

1. Plastilina casera: realizando una mezcla de ingredientes no tóxicos, agua, aceite, sal, harina y colorante alimentario, elaborarán una plastilina natural.
2. Flotación: los presentes podrán comprobar que las situaciones que se dan en algo tan común como el agua, no son extrapolables a otros fluidos, como es el caso del aceite.
3. Reloj de agua y aceite: simulando la forma de un reloj de arena y aprovechando la hidrofobia del aceite, el alumnado confeccionará un reloj con agua y aceite en su interior.
4. Arco iris líquido: jugando con las densidades de ciertos líquidos teñidos de colores, se superpondrán por capas de mayor a menor densidad formando una escala cromática.
5. Esfera ingrávida: en la misma línea de las densidades se observará la reacción del aceite ante dos líquidos, agua y alcohol.
6. Patrones de la tinta: siguiendo el mismo enfoque que el experimento anterior, esta vez se experimentará con tinta y la peculiaridad de sus formas al entrar en contacto con agua y aceite.
7. Prensa hidráulica: mediante una prensa hidráulica con capachos, los alumnos prensaran la aceituna molida experimentando la Ley de Pascal.
8. Vasos comunicantes y decantación: El alumno experimentará de una forma cercana y comprensible cómo se decanta el aceite.
9. Prevención de riesgos: de carácter expositivo, esta actividad tiene como finalidad asesorar a los jóvenes sobre una situación muy corriente que puede suceder en sus domicilios de forma que sepan cómo afrontarla. El alumnado debe aprender el principio “sin oxígeno no hay combustión”, de tal forma que cuando el aceite se quema al límite de incendiarse lo correcto es tapar el recipiente y no tratar de sofocarlo con agua.
10. Elaboración de jabón: mediante un tratamiento de calor y reacción con sosa caustica, el aceite usado en las casas puede tener una segunda vida. Con asesoramiento del personal educativo, el alumnado elaborará sus propios jabones para uso higiénico o bien como insecticida natural diluido en agua.

- La vida en el olivar

La naturaleza de esta actividad se basa en una experiencia eminentemente agro-turística. En una sociedad inmersa en el fenómeno de la globalización, se están perdiendo nociones sobre la proveniencia de los alimentos que se consumen, del trabajo que hay detrás del contenido de nuestras neveras y despensas.

Después de coger fuerzas con un desayuno molinero, el alumnado hará una visita a una granja donde además de estar en contacto con los animales podrán realizar tareas de ordeño y alimentación bajo supervisión profesional.

El aprovechamiento del terreno para el uso agrícola ha llevado en muchas ocasiones a la población a construir bancales. Por grupos, los jóvenes podrán participar creando un bancal, labrando, cuidando y supervisando el estado de las hortalizas y olivares.

La siguiente etapa de la actividad depende de la época del año en la que se realice. Lo ideal es que coincida con la época de recogida de aceituna para que los jóvenes puedan ser partícipes de todo el proceso, tanto de recogida como en la elaboración del aceite, de tal forma que conozcan el funcionamiento de una almazara. Sin embargo, de no ser posible, se plantea como alternativa el aprovechamiento de la apicultura por su gran potencial educativo y su relación con el olivar. Tomando las medidas de seguridad pertinentes, los jóvenes podrán observar de primera mano cómo trabajan los apicultores y el manejo que hacen de las abejas.

- Energías limpias

La cuestión medioambiental y el uso sostenible de los recursos ocupan hoy día una posición relevante en todos los ámbitos, político, turístico, tecnológico y como una preocupación social generalizada. Por lo tanto el desarrollo de esta actividad se centra en el uso de herramientas adaptadas a fuentes de energías limpias y renovables, y a la comprensión de las mismas.

La primera parte de la actividad consistirá en una explicación introductoria audiovisual sobre la evolución en el uso de las energías por el hombre, desde la combustión de madera, tracción animal, vapor de agua,

combustibles fósiles, solar, eólica, hídrica, mareomotriz, geotérmica, biomasa, así como las consecuencias del uso y abuso de unas y los beneficios de otras.

A continuación, en un molino tradicional de aceite se explicará el uso de la energía del agua obtenida por la fuerza de su caída. Como parte práctica se construirá una maqueta a pequeña escala a través de la cual se observará el primer principio de la termodinámica sobre la conservación de la energía, donde el alumnado podrá comprobar de primera mano que la energía no se crea ni se destruye, sino que se transforma.

Ante de una caldera de biomasa, los jóvenes observarán el proceso mediante el cual se obtiene energía a través de la quema de residuos orgánicos, y como los residuos finales en forma de cenizas vuelven a tener otro uso como abonos y fertilizantes agrícolas. Durante la parte práctica de esta actividad se recogerá y hará uso de los desechos sobrantes del olivar (vegetales y animales), y a través de una briquetadora crearán el combustible que generará este tipo de energía.

Para tratar la cuestión solar se seguirá el mismo procedimiento expositivo con observación directa, en este caso de paneles solares. Como actividad práctica y en grupos, los alumnos elaboraran un deshidratador solar y disfrutaran de una comida elaborada con una cocina solar.

## 5. CONCLUSIÓN

A través de este documento se pretende implicar a toda la comunidad educativa y empresarial para que de manera sinérgica puedan colaborar, dentro de sus funciones, en la puesta en práctica de un programa educativo destinado a los jóvenes extremeños. Al estar presente desde antaño en la región, la cultura del olivar se propone como escenario y al mismo tiempo como herramienta idónea sobre la que trabajar una simbiosis que genere nuevas oportunidades en el medio rural y sirva como contexto educativo.

En el mundo actual, donde diferentes culturas se encuentran inmersas en un proceso dinámico como es la globalización y con una fuerte interdependencia a todos los niveles entre países o regiones, son frecuentes los intercambios culturales, unas veces enriquecedores contribuyendo a un equilibrio entre comunidades, pero otras veces dañinos en cuanto a lo que conservación de identidad se refiere, llegándose a producir fenómenos de aculturación de gran impacto.

La alimentación y toda la tradición cultural que atesora, ha sido una de las grandes afectadas. A pesar de que España cuenta con un dieta reconocida a nivel mundial, la Dieta Mediterránea, protegida por la UNESCO como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad, no solo por su calidad nutricional sino por una serie de hábitos y tradiciones, la influencia de los medios de comunicación hacia el consumo de alimentos poco saludables y a la larga dañinos, está generando una problemática a escala global en cuanto a enfermedades cardiovasculares, diabetes, y obesidad, entre otras. Si a esto añadimos que el ritmo actual de vida en los hogares es contraproducente para la generación de hábitos saludables, como la omisión del simple hecho de desayunar en familia, o la del mismo desayuno, es de urgencia abordar en profundidad estas cuestiones. Por ello desde esta investigación se ha pretendido elaborar un programa educativo que incluye una serie de actividades, utilizando el ingrediente estrella de la Dieta Mediterránea, el aceite de oliva virgen extra, y concretamente en el contexto extremeño, el protegido bajo la D.O.P. Gata-Hurdes, elaborado en la Sierra de Gata.
Gracias a la flexibilidad del currículo básico estatal que otorga cierta libertad para adaptar la educación al contexto de las autonomías, la cultura del olivar y el aceite de oliva se perfilan como fuentes de contenidos aprovechables desde las distintas áreas de la educación. A través de las actividades de esta programación se facilita abordarlos de manera contextualizada como un continuo entre la educación formal impartida en las aulas y la educación no formal fuera del entorno escolar, donde el alumnado pueda disfrutar, emocionarse y experimentar con elementos tangibles aprendiendo sobre aquellos aspectos de las tradiciones y el folclore que no pueden transmitir los libros de texto.

Dentro del entorno extremeño, y concretando aún más en el de la provincia de Cáceres, Sierra de Gata se perfila como el escenario ideal para llevar a cabo las actividades propuestas en esta programación. Se trata de una comarca con grandes extensiones de olivar de montaña y un patrimonio oleícola de alto valor educativo. Al mismo tiempo cuenta con situación demográfica incierta, puesto que factores como el envejecimiento, baja tasa de natalidad, y un bajo nivel socioeconómico, provocan el éxodo rural, la migración hacia las ciudades de la población joven en busca de oportunidades.

Entre las posibilidades que ofrece el turismo rural, el agroturismo ligado con la gastronomía, son una de las fortalezas de las que dispone la comarca. Combinando estas tipologías con el novel oleoturismo, puede generarse unos ingresos complementarios a los agrícolas actuando como dinamizador de la economía rural. Además, un aprovechamiento turístico de los recursos del olivar conlleva una inversión en infraestructuras y protección patrimonial, lo que garantiza la conservación del mismo.

La actividad turística cobra cada vez más importancia en la zona. El tejido empresarial entrevistado, consciente de esta situación, valora la iniciativa de llevar a cabo este programa educativo y ofrece su colaboración e instalaciones como escenario para su desarrollo. El respaldo del factor empresarial y un currículo educativo que busca la enseñanza contextualizada, garantizan la viabilidad de este programa educativo, quedando a un paso de materializarse con la colaboración político-administrativa.

Hasta ahora el oleoturismo se está desarrollando en Sierra de Gata con fines recreativos, divulgativos, y formativos. Respecto a esta última modalidad, el aprovechamiento viene implícito en las motivaciones de un visitante que responde al perfil de turista cultural. Sin embargo existe un incipiente interés educativo por parte de los centros de la zona, situación de la que debe ser consciente la comunidad autónoma y a través de este programa educativo ofrecer a los jóvenes, tanto del territorio, como del medio urbano, la posibilidad de reforzar su identidad cultural aprendiendo fuera de las aulas de manera contextualizada, costumbres, valores y tradiciones de su entorno, haciendo uso como decía Wagensberg-Lubinski (2001) de manos, mentes y corazón, puesto que muchas veces el aprender depende más de la emoción que de la razón con que se trabajan los objetivos del aprendizaje, y se actúa sobre los mismos. Todo esto nos conduce a señalar que si se gana el corazón del alumno o de la alumna, el aprendizaje está prácticamente asegurado (García-Retana, 2012, p. 108). Desde una perspectiva turística, estas actividades además de generar flujos de visitantes en las épocas escolares y por lo tanto en periodos de temporada baja para los territorios/destinos turísticos olivareros, genera un apego que los jóvenes pueden repercutir en sus entornos familiares como factor decisivo a la hora de tomar nuevas decisiones de viaje, ya no el ámbito escolar, sino que personal, determinando la intención de repetir la visita en periodos vacaciones o fines de semana, acompañados por familiares y amigos. Esto ofrecería las condiciones necesarias para que los territorios olivareros como la Sierra de Gata puedan identificar en sus producciones y cultura olivareras el origen de una nueva estrategia de diversificación turística.

Este artículo refleja una parte de los resultados obtenidos en la investigación. De los resultados expuestos se puede concluir que la combinación entre turismo y educación es positiva y puede ser exitosa para ámbos ámbitos. Esta investigación tiene algunas limitaciones que se identifican básicamente en su carácter teórico. En el futuro, se pretende realizar estudios que con técnicas cuantitativas y que, con un enfoque más causal, sepan medir los impactos que las actividades educativas basadas en el aceite de oliva puedan tener sobre el desarrollo turístico de las zonas olivareras.

## AGRADECIMIENTOS

Este trabajo forma parte del proyecto “AOVETUR_EXTREM. Propuesta de un modelo para el desarrollo integral sostenible de las áreas rurales en Extremadura basado en el binomio Aceite de Oliva Virgen Extra y el Turismo” (Ref. IB16104), financiado por la Consejería de Economía e Infraestructuras de la Junta de Extremadura y el Fondo Europeo de Desarrollo Regional.

Unión Europea

JUNTA DE EXTREMADURA
Consejería de Economía e Infraestructuras

**Fondo Europeo de Desarrollo Regional**
**Una manera de hacer Europa**

## REFERENCIAS

Agudo-Gutiérrez, E., Millán-Vázquez de la Torre. M. G., & Morales-Fernández, E.J. (2010a). El oleoturismo como motor de desarrollo rural. La denominación de origen de montoro-adamuz. *Mundo Agrario, 11*(21) 1-18.

Agudo-Gutiérrez, E. M., Agudo-Gutiérrez, I., &Millán-Vázquez de la Torre, M. G. (2010b). Oil-tourism in the South-east of Spain: The Necessity of Coordinating the Tourist Activity with de Agrarian one for the Development of the

Rural Areas. *Panorama Socieconómico, 28*(41), 116-124.
Agudo-Gutiérrez, E. M., Millán-Vázquez de la Torre. M. G. & Morales-Fernández, E. J. (2011). Análisis de la oferta y la demanda de oleoturismo en el sur de España: un estudio de caso. *En Cuad. Desarro. Rural, 8*(67), 181-202.
Amador-Hidalgo, L., Arjona-Fuentes, J. M. & Millán-Vázquez de la Torre, M.G. (2014). A new market segment for olive oil: Olive oil tourism in the south of Spain. *Agricultural Sciences, 5*(3), 179- 185.
Amador-Hidalgo, L., Arjona-Fuentes, J. M. & Millán-Vázquez de la Torre, M. G. (2015). El oleoturismo: una alternativa para preservar los paisajes del olivar y promover el desarrollo rural y regional de Andalucía (España). *Revista de Geografía Norte Grande, 60*, 195-214.
Calzati, V., De Salvo, P., Di Clemente, E., & Hernández-Mogollón, J.M. (2014). Olive oil tourism in southern Europe: Proposals for tourism development of olive grove rural areas. *Turismo & Desenvolvimento, 4*(21-22), 63-73.
Campón-Cerro, A. M., Folgado-Fernández, J. A. & Hernández-Mogollón, J. M. (2016). Oleoturismo en la Sierra de Gata y las Hurdes (Cáceres): análisis de su potencial a través de un test de producto. *Journal of Scientific Management and Tourism, 2*(1), 333-354.
Cañero-Morales, P. M., López-Guzmán-Guzmán, T. J., Moral-Cuadra, S. & Orgaz-Agüera, F. (2015). Análisis de la demanda del oleoturismo en Andalucía. *Revista de Estudios Regionales, 104*, 133- 149
Castro-Freire, M. S., Lanquar, R., Morales-Fernández, E. J., & Trechera-Herreros, J. L. (2015). Una Aproximación al perfil del oleoturista en las denominaciones de origen de Córdoba (España). *Tourism & Management Studies, 11*(2), 31-38.
Duarte-Alonso, A. (2010). Olives, hospitality and tourism: a Western Australian perspective. *British Food Journal, 112*(1), 55-68.
González-Fernández, V., & López-Guzmán, T. (2011). Socioeconomic development in rural áreas through the creation of tourist routes: An olive tourism approach in the Jaén province (Spain). *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation,* 3(1), 5-18.
Junta de Extremadura (2017). *Atlas socioeconómico de Extremadura*. Mérida, España: Junta de Extremadura (Consejería de Economía e Infraestructuras).
Millán-Vázquez de la Torre, M. G., & Pérez-Naranjo, L. M. (2014). Comparación del perfil de enoturistas y oleoturistas en España. Un estudio de caso. *Cuadernos de Desarrollo Rural, 11*(74), 165-188.
Molina-Moreno, V., Quesada-Rubio, J. M. & Ruiz-Guerra, I. (2011). Potencial del oleoturismo como diversificación económica del sector cooperativo agrario: el caso español. *Revista de Ciencias Sociales (RCS), 27*(3), 533-541.
Murgado-Armenteros, E. M. (2013). Turning food into a gastronomic experience: Olive oil tourism. En Arcas N., Arroyo López F.N., Caballero J., D 'Andria R., Fernández M., Fernández Escobar R., Garrido A., López-Miranda J., Msallem M., Parras M., Rallo L. & Zanoli R. (Eds.), *Present and future of the Mediterranean olive sector. Options Méditerranéennes: Série A. Séminaires Méditerranéens* (pp. 97-109). Zaragoza: CIHEAM / IOC .
Radhouane, C. (2015). Evolución histórica del cultivo del olivo, desarrollo local y oleoturismo. *International Journal of World of Tourism*, 2(4), 1-14.
Ruiz-Guerra, I. (2010). Análisis cuantitativo y cualitativo del significado del aceite de oliva. Una aproximación desde el punto de vista del consumidor. Tesis Doctoral. Disponible en http://digibug.ugr.es/handle/10481/5651?mode=full
Wagensberg-Lubinski, J. (2001). Principios fundamentales de la museología científica moderna. *Barcelona Metròpolis Mediterrània, 55*, 22-24.

# AUTODIAGNOSTIC OF THE CITY OF BILBAO AS A SMART TOURIST DESTINATION

Iker Fonseca, iker.fonseca.herrera@msspain.com, Management Solutions
Lucía Sáez, lucia.saez@ehu.eus, University of the Basque Country
Estibaliz Rodríguez-Núñez, estibaliz.rodriguezn@ehu.eus, University of the Basque Country

**RESUMEN:** El rápido desarrollo de tecnologías introduce inteligencia a todas las instituciones y comunidades públicas y privadas. La aplicación del concepto de inteligencia a una ciudad ha cobrado impulso en los últimos años en función del uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para aumentar la calidad de vida de todos los interesados, incluidos los residentes y los turistas. Las ciudades inteligentes están preparadas para la creación y el desarrollo de ecosistemas para servicios nuevos y más personalizados en áreas como el turismo, de ahí la posibilidad de transformar una ciudad inteligente en un destino turístico inteligente (ETS). Eso significa mejorar la experiencia de viaje del turista antes, durante y después del viaje. El objetivo de esta investigación es realizar un autodiagnóstico de la ciudad de Bilbao para ofrecer una visión global de su situación actual como destino turístico inteligente.

**PALABRAS CLAVE:** Smart City, Destino de turismo inteligente, Tecnología; Sostenibilidad, Accesibilidad, Innovación, TIC.

**ABSTRACT**: The rapid development of technologies introduces smartness to all public and private institutions and communities. The application of the smartness concept to a city has gained momentum in recent years based on the use of Information and Communication Technologies (ICT) to increase the quality of life of all stakeholders, including residents and tourists. Smart cities are prepared for the creation and development of ecosystems for new and more personalized services in areas such as tourism, hence, the possibility of transforming a smart city into a Smart Tourism Destination (STD). That means enhancing the tourist's travel experience before, during and after the trip. This research aims to make a self-diagnosis of the city of Bilbao in order to offer a global vision of its current situation as a Smart Tourism Destination.

**KEYWORDS**: Smart City, Smart Tourism Destination, Technology, Sustainability, Accessibility, Innovation, ICT.

## 1. INTRODUCCIÓN

España cuenta con un estratégico sector turístico, con una consolidada posición de liderazgo internacional y un considerable potencial de crecimiento futuro. En los últimos años, ha sido un sector que ha evolucionado de forma más positiva que el conjunto de la economía, erigiéndose como el principal impulsor de la recuperación económica a nivel nacional al ser capaz de generar riqueza y empleo.

El sector turístico desarrolla su actividad en un entorno económico globalizado, de gran incertidumbre, profundamente cambiante, y que ha sufrido una transformación tecnológica que ha impactado en la práctica totalidad de sus industrias y organizaciones. Este contexto tecnológico plantea nuevos retos de gestión, tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda turística, y, tanto desde el punto de vista del sector público como privado. Cabe señalar, además, la creciente importancia de las ciudades como destinos turísticos atractivos y alternativos al turismo de sol y playa. En este sentido, la urbanización del turismo supone que las ciudades se construyen entorno a la oferta y al consumo de una gran variedad de bienes y servicios, convirtiendo a la propia ciudad en el principal atractivo turístico. Algunos de los factores que han ayudado al crecimiento del turismo urbano han sido, por un lado, una mayor urbanización a nivel mundial, que coincide con un aumento de las conexiones aéreas, la búsqueda de nuevas experiencias de ocio disponibles en la ciudad y una, cada vez mayor, división de los periodos vacacionales, y, por otro, el uso

intensivo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (en adelante TIC) en los procesos tanto de consumo como de producción en el sector turístico (Ivars-Baidal, Solsona, & Giner, 2015).

Todo ello, ha obligado a la administración local a desarrollar una visión del turismo urbano innovador e inteligente, donde el concepto de ciudad inteligente ("smart city") se convierte en una referencia importante que sirve de base para el desarrollo de la ciudad como destino turístico inteligente. De hecho, el desarrollo de ciudades inteligentes puede motivar la formación de destinos turísticos inteligentes (en adelante DTI), puesto que, una vez la tecnología está presente en el entorno del destino, ésta puede enriquecer la experiencia del turista, así como mejorar la competitividad local.

Las TIC hacen del territorio en general, y de las ciudades en particular, destinos más accesibles y agradables, tanto para los residentes como para los visitantes. Muchos destinos turísticos, sin importar su tamaño, han comenzado su trasformación hacia DTI. Esta transformación fundamentalmente busca generar cuatro efectos: (i) crear experiencias en el turista que sean compartidas y que supongan la repetición del viaje; (ii) ampliar el espacio turístico haciendo visible la oferta de recursos y productos turísticos; (iii) mejorar la reputación "digital" de la ciudad; y (iv) lograr un posicionamiento adecuado en medios digitales. Sin embargo, no todos los destinos son iguales ni disponen de los mismos recursos y capacidades, por lo que cada uno deberá adecuar la trasformación a sus respectivas necesidades y características.

El presente trabajo tiene por objetivo realizar un autodiagnóstico de la ciudad de Bilbao como DTI, de manera que ofrezca una visión global sobre su situación actual, señalando sus fortalezas y debilidades, así como los puntos en los que sería recomendable que hiciera un mayor hincapié para erigirse como un DTI de referencia, tanto a nivel nacional como internacional. A su vez, el trabajo pretende ofrecer implicaciones para la gestión, de tal forma que el autodiagnóstico presentado pueda servir a los gestores locales de la ciudad de Bilbao para tener un punto de partida que permita mejorar el estado de la implantación del modelo DTI en la ciudad y plantear el autodiagnóstico como una herramienta de mejora continua. El análisis está estructurado en cinco puntos: tras un primer apartado de introducción, el segundo apartado presenta el marco teórico, donde se explica que es un DTI, que diferencias presenta con la ciudad inteligente y que puntos se han de tener en cuenta para la implantación de un modelo DTI. En el tercer apartado se presenta la metodología empleada, explicándose el método de la recogida de información y la presentación de la herramienta de autodiagnóstico. El cuarto apartado presenta los resultados del autodiagnóstico para cada uno de los nueve pilares del modelo a partir de los datos analizados. Por último, el quinto apartado, muestra las conclusiones obtenidas tras el desarrollo del trabajo.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 CIUDAD INTELIGENTE O SMART CITY

En 1998, aparece por primera vez el término "Territorio Inteligente" ("Smart Territory" o "Smart places"). Este término proviene del estudio "Project Cities" realizado por la Universidad de Pensilvania en 1998, año en el que se bautizaron como "Territorios inteligentes" a *"aquellas ciudades innovadoras capaces de encontrar un equilibrio entre aspectos de competitividad económica, cohesión y desarrollo social, y sostenibilidad ambiental y cultural"* (López de Ávila & García, 2013, p. 63). Dos años más tarde, nacieron las conocidas como "Ciudades digitales", en referencia a aquellas ciudades que hacen un uso intensivo de la tecnología (López de Ávila y García, 2013). Este concepto fue utilizado hasta finales del 2003 aproximadamente, cuando el término evolucionó hasta lo que actualmente conocemos como "Ciudad Inteligente" ("Smart City"). La ciudad inteligente surge de la necesidad de gestionar de manera racional y óptima, mediante el uso de tecnologías, la utilización de los recursos disponibles que contribuyan a una gestión eficiente y que aporte valor a sus distintos públicos objetivo: ciudadanos/residentes, visitantes/turistas inversores y empresas.

El concepto de ciudad inteligente es un concepto complejo y relativamente reciente, resultando difícil encontrar un consenso sobre su concepto o definición. Por ello, en la siguiente tabla recogemos las principales definiciones al respecto. Hay autores que se centran en el uso intensivo de las TIC como tecnología (Gaur et al., 2015), si bien, las definiciones más amplias incluyen el desarrollo socioeconómico (Díaz-Díaz, Muñoz, y Pérez-González, 2017), la gobernanza (Sampri, Mavragani, & Tsagarakis, 2016), uso de la participación social para la sostenibilidad, calidad de vida y bienestar urbano (Rosati & Conti, 2016).

Tabla 1: Concepto/definición de Ciudad Inteligente

| Autor/es | Definición "Ciudad Inteligente" |
|---|---|
| Caragliu, Del Bo, y Nijkamp, 2009 | Ciudad que realiza inversiones en capital humano, en capital social y en las tradicionales (transporte) y modernas (TIC) infraestructuras de comunicación. Son el combustible sostenible del crecimiento económico y de una alta calidad de vida, con una inteligente gestión de los recursos naturales a través de un gobierno participativo. |
| Toppeta, 2010 | Ciudad que combina las TIC y la tecnología Web 2.0 con otros esfuerzos de organización, diseño y planificación. Ayuda a identificar nuevas e innovadoras soluciones a la complejidad de gestión de la ciudad. |
| Schaffers, et al., 2011 | Ciudad que se basa implícitamente en el papel de Internet y la Web 2.0 como posibles facilitadores de la creación de bienestar urbano a través de la participación social, para afrontar retos sociales, como la eficiencia energética, el medioambiente y la salud. |
| Vicini, Bellini y Sanna, 2012 | Entorno donde la tecnología está implantada dentro de la ciudad. Esta tecnología creará sinergias con los componentes sociales de las ciudades con el fin de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, mientras mejora la eficiencia de los servicios de la ciudad, por ejemplo, optimizando el uso de la energía y monitorizando de mejor manera el tráfico. |
| Komninos, Pallot y Schaffers, 2012 | Ciudades que crean un sistema instrumental, interconectado e inteligente. En base a esta definición, la instrumentalización se refiere a que las actividades de la ciudad son medibles mediante sensores distribuidos por la ciudad; la interconexión significa que toda la ciudad está conectada por una red de TIC tanto por cable como de manera inalámbrica; y la inteligencia hace referencia a aplicaciones predictivas que tienen la habilidad de generar decisiones más precisas (IBM). |
| López de Ávila y García, 2013 | Zona de límites geográficos y político-administrativos definidos, que otorga primacía a las TIC, con el objetivo de diseñar una ciudad dotada de tecnología innovadora, que facilite el desarrollo urbano sostenible y mejore la calidad de vida de los ciudadanos. |
| Catriona et al., 2014 | Ciudad esencialmente habilitada por el uso de tecnologías para mejorar la competitividad y garantizar un futuro más sostenible en la vinculación simbiótica de redes de personas, empresas, tecnologías, infraestructuras, consumo, energía y espacios. |
| Góngora, 2015 | Territorio caracterizado por el uso intensivo de las tecnologías, principalmente de información y comunicación, para promover la colaboración, la innovación y la eficiencia encaminada a lograr la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y la sostenibilidad de las ciudades a través de la mejora de los servicios. |
| Grupo Técnico de Normalización 178 de AENOR | Ciudad que aplica las TIC para la mejora de la calidad de vida y la accesibilidad de sus habitantes y asegura un desarrollo sostenible económico, social y ambiental en mejora permanente. Una ciudad inteligente permite a los ciudadanos interactuar con ella de forma multidisciplinar y se adapta en tiempo real a sus necesidades, de forma eficiente en calidad y costes, ofreciendo datos abiertos, soluciones y servicios orientados a los ciudadanos como personas, para resolver, a través de la integración innovadora de infraestructuras con sistemas de gestión inteligente. |

Fuente: Elaboración propia a partir de Góngora (2015)

Autores como Lombardi et al., (2012) o Moreno (2016), presentan una estructura de la ciudad inteligente compuesta por seis pilares fundamentales:

- Gobernanza inteligente (Smart Governance);
- Capital intelectual (Smart People);
- Calidad de vida (Smart Living);
- Movilidad inteligente (Smart Mobility);
- Economía inteligente (Smart Economy);
- Sostenibilidad medioambiental (Smart Environment).

## 2.2 DESTINO TURÍSTICO INTELIGENTE (DTI)

El concepto de DTI está ligado al concepto de ciudad inteligente, y se entiende como una evolución lógica del mismo. Así, López de Ávila y García (2013), entienden que un DTI debe dotar de inteligencia a la infraestructura del destino para fomentar el desarrollo eficiente y sostenible, e incrementar la calidad de vida de los residentes. Estos son requisitos básicos de la ciudad inteligente, a la cual el DTI le aportará el valor añadido del turista como centro del proceso. Por tanto, autores que hasta el momento han abordado la definición y conceptualización de los DTI señalan las características de las "Smart Cities" como requisitos necesarios para que surjan los DTI (Lamsfusy Alzur-Sorzabal, 2013; Zhu, Zhang, & Li, 2014). Las principales definiciones de DTI se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 2: Concepto/definición de Destino Turístico Inteligente (DTI)

| Autor/es | Definición "DTI" |
|---|---|
| Buhalis y Amaranggana, 2013 | Destinos turísticos a los que se aporta inteligencia, lo cual significa que necesitan interconectarse a múltiples actores a través de una plataforma dinámica mediada por las TIC para apoyar el rápido intercambio de información sobre actividades turísticas a través de algoritmos de aprendizaje de machine-to-machine que podrían mejorar su proceso de toma de decisiones. |
| López de Ávila y García, 2013 | Espacios innovadores consolidados sobre la base del territorio y de una infraestructura tecnológica de vanguardia. Un territorio comprometido con los factores medioambientales, culturales y socioeconómicos de su hábitat, dotado de un sistema de inteligencia que capte la información de forma procedimental, analice y comprenda los acontecimientos en tiempo real, con el fin de facilitar la interacción del visitante con el entorno y la toma de decisiones de los gestores del destino, incrementando su eficiencia y mejorando sustancialmente la calidad de las experiencias turísticas. |
| Boes, Buhalis e Inversini, 2015 | Lugares que utilizan las herramientas y técnicas tecnológicas disponibles para permitir que la oferta la y demanda creen valor, placer y experiencias para el turista, así como riqueza y beneficios para las organizaciones y el propio destino. |
| Lamsfus, Martín, Alzua-Sorzabal y Torres-Manzanera, 2015 | Destinos turísticos que hacen un uso intensivo de la infraestructura tecnológica proporcionada por la ciudad inteligente para: (1) mejorar la experiencia turística de los visitantes personalizando y dando a conocer los servicios y productos turísticos locales y disponibles en el destino y (2) empoderando a las organizaciones de gestión del destino, las instituciones locales y las empresas turísticas para que tomen sus decisiones y emprendan acciones sobre la base de los datos producidos en el destino, recopilados, gestionados y procesados por medio de la infraestructura tecnológica. |

Fuente: Koo, Shin, Gretzel, Hunter y Chung (2016)

El concepto DTI irrumpió con fuerza en España en octubre de 2013 con la creación del Subcomité de Destinos Turísticos dentro del Comité Técnico de Normalización AEN/CTN 178 de Ciudades Inteligentes. Fue creado a propuesta de Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías, SEGITTUR, con el objetivo de la normalización de los requisitos, indicadores y métricas aplicables a un destino turístico para que sea considerado un destino inteligente [1]. Este Subcomité, organizado por la Asociación Española de Normalización y Certificación, AENOR, aprobó por unanimidad la siguiente definición del Destino Turístico Inteligente (DTI): *"Un espacio innovador, accesible a todos, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia que garantiza el desarrollo sostenible del territorio, facilita la interacción e integración del visitante con el entorno, e incrementa la calidad de su experiencia en el destino y la calidad de vida de los residentes"* (SEGITTUR, 2015, p. 32).

## 2.3 CIUDAD INTELIGENTE VS DTI

Si bien ambos conceptos están relacionados, no son sinónimos. Por ello, establecer las diferencias existentes parece necesario (ver Tabla 3). La primera diferencia clara es la referida a los límites geográficos. Mientras que la ciudad inteligente, es una zona de límites geográficos y político-administrativos definidos y que se limita al ámbito urbano, el DTI es un concepto más amplio, y de límites geográficos imprecisos, puesto que la experiencia turística puede desarrollarse en un área mayor que los límites político-administrativos de una ciudad (López de Ávila & García, 2013).

Por otra parte, la ciudad inteligente dota de inteligencia a la infraestructura del destino para fomentar el desarrollo eficiente y sostenible, mejorar la gobernabilidad e incrementar la calidad de vida de los residentes. Es decir, sitúan al ciudadano en el centro del proyecto. Los DTI, en cambio, además de esto, consideran al turista el público objetivo, buscando aumentar la competitividad del destino y mejorar la experiencia del turista (López de Ávila & García, 2013).

Además, los DTI interactúan con el turista durante las tres fases del viaje: antes, durante y después. Antes de que el viajero inicie su estancia, el DTI tiene que proporcionarle una gran cantidad de datos e información para enriquecer la capacidad de elección del turista y atraerlo. Mientras el viajero se encuentra en el DTI, éste debe asegurarse de que el turista se encuentra cómodo y dispone de todo tipo de facilidades, pudiendo interactuar con el destino. Por último, el objetivo principal del DTI, es lograr mejorar la competitividad del destino, mejorar la experiencia del turista para que vuelva en el futuro, y conseguir una buena publicidad por parte del mismo en redes sociales (SEGITTUR, 2015).

[1] https://www.destinosinteligentes.es/norma/

En cambio, la ciudad inteligente está orientada a mejorar su gobernabilidad y a interactuar constantemente con el ciudadano, tratando de mejorar la calidad de vida de estos (López de Ávila & García, 2013; Lamsfus & Alzur-Sorzabal, 2013).

Tabla 3: Ciudad Inteligente vs. DTI

| | **Límites geográficos** | **Público objetivo** | **Interacción** | **Objetivos** |
|---|---|---|---|---|
| **Ciudad Inteligente** | Precisos | Ciudadanos | Constante | Desarrollo eficiente y sostenible<br>Gobernanza<br>Calidad de vida del residente |
| **Destino Turístico Inteligente (DTI)** | Imprecisos | Turistas | 3 fases: antes, durante y después | Competitividad del destino<br>Experiencia del turista |

Fuente: Elaboración propia a partir de López de Ávila y García (2013)

## 2.4 LA TRANSFORMACIÓN DE DESTINO TURÍSTICO A DTI

La transformación de un destino turístico en DTI se basa, principalmente, en las TIC. Las TIC hacen las ciudades más accesibles, tanto para los residentes como para los visitantes, a través de servicios interactivos que interconectan todas las organizaciones locales con el fin de ofrecer servicios a tiempo real y usar la información de manera centralizada para mejorar la coordinación entre los mismos. Buhalis y Amaranggana (2013) afirman que hay tres aspectos de las TIC fundamentales a la hora de crear un DTI: *Cloud Computing* (la nube), IoT (Internet de las cosas) y *End-User Internet Service System* (Sistemas de Internet para el consumidor). Asimismo, para que todo ello funcione, parece indispensable disponer de una conectividad a Internet absoluta, ya que la gran mayoría de turistas hacen uso de sus dispositivos móviles para la gestión de su estancia, de principio a fin. López de Ávila y García (2013) exponen que el desarrollo de las TIC en el entorno del destino turístico se centra en dos ámbitos principales: la *creación de apps* y la *sensorización*.

La sensorización, trata de incorporar sistemas tecnológicos en distintos puntos del destino que permitan la medición y recopilación de datos en tiempo real, acerca de diferentes aspectos de interés para la mejor gestión del destino, como, por ejemplo, la medición del tráfico en tiempo real o del número de visitantes en un museo. La sensorización del destino permite, por tanto, la recopilación de miles de datos, tanto de los turistas como de los residentes, que aportan una información extremadamente valiosa. Si bien, será necesario analizar y utilizar, de manera estratégica, todos esos datos e información generados para posteriormente utilizarlos en beneficio del DTI y transformarlos en valor.

Además de la sensorización, los DTI deben tener muy en consideración tanto el "Internet de las cosas" ("*Internet of Things" o* IoT), como el desarrollo de plataformas tecnológicas orientadas a los consumidores. Por un lado, el concepto *Internet of Things* se refiere generalmente a escenarios en los que la conectividad de la red y la capacidad de computación se extiende a sensores y objetos cotidianos que no son considerados ordenadores, permitiendo que estos dispositivos generen, intercambien y consuman datos con una mínima intervención humana (Rose, Eldridge, & Chapin, 2015). Aplicado al turismo, el viajero puede utilizar su móvil para explorar el destino y los eventos de interés usando información recopilada y disponible in-situ. La combinación de dispositivos, sensores, redes de comunicaciones y plataformas que ofrecen capacidad de almacenamiento, procesamiento y gestión de la información, harán posible que los destinos presten servicios de forma más eficiente y sostenible, mejorando la experiencia turística, la gestión de los recursos y la competitividad del destino, promoviendo, además, la sostenibilidad (Buhalis & Amaranggana, 2013). Pero, además, un DTI debe llevar a cabo diversas acciones para ofrecer al turista, múltiples plataformas tecnológicas, como, por ejemplo, digitalizar la oficina de turismo, colocar paneles digitales interactivos de información en las zonas turísticas y garantizar un espacio con conexión wifi gratuita.

SEGITTUR (2015) propone una estructura para el modelo de DTI basada en 4 ejes fundamentales:

1. **La tecnología**, que hace referencia, por un lado, a la información y comunicación (hardware), donde destaca el aumento del uso de los Smartphone, tabletas y redes sociales, así como el incremento del número de apps disponibles para el consumidor. Por otro lado, a la gestión (software), donde hay que considerar dos dimensiones fundamentales: la sensorización y una solución integral de movilidad. Por lo tanto, el eje de la tecnología haría referencia a las TIC.

2. **La innovación,** que consiste en alterar la naturaleza de las cosas, generando un incremento de valor que, a su vez, genera un incremento de clientes. Las innovaciones pueden estar relacionadas con la promoción, distribución y comercialización de servicios, con el diseño de nuevos productos y con la organización y distribución del trabajo. Todas estas innovaciones, desde el punto de vista del DTI, tienen que estar centradas en el turista. La innovación, debe contar con *"la participación de empresas, administraciones y centros de investigación*" (Ivars-Baidal et al., 2015, p. 336). Además, innovar supone grandes ventajas para el destino, como, por ejemplo, el aumento de la calidad de los productos, el aumento de la productividad, mayor seguridad, especialización de los trabajadores, etcétera (Palomo, 2014).

3. **La accesibilidad**, que supone mejorar la accesibilidad del espacio turístico es un factor de gran importancia. El segmento de las personas con dificultades para acceder a los destinos turísticos es muy grande, y la oferta no acostumbra a adaptarse a ello. Un esfuerzo en mejorar la accesibilidad puede generar un gran beneficio económico para el territorio, satisfaciendo a su vez a todo turista, sin importar sus limitaciones. De igual manera, lograr la máxima accesibilidad genera un beneficio social, convirtiendo el destino en un espacio inclusivo y para todo tipo de turista.

4. **La sostenibilidad**, que hace referencia a la satisfacción de las necesidades presentes de en lugar (ciudad, región), protegiendo y mejorando las oportunidades de futuro. Ha de estar enfocada hacia la gestión de recursos para satisfacer las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetar la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de apoyo a la vida. Es decir, se trata de mantener un equilibrio entre el crecimiento económico, la preservación del medio ambiente y la preservación sociocultural. Además, llevar a cabo una gestión más eficiente y sostenible de los recursos naturales conlleva una mejora de imagen y posicionamiento del destino, provocando así un aumento de su competitividad (Ivars-Baidal et al., 2015).

Al margen de los cuatro ejes mencionados de tecnología, accesibilidad, innovación y sostenibilidad, el modelo de DTI debe fomentar la participación e involucración de la sociedad local en el proyecto (Ivars-Baidal et al., 2015). Es importante no solo implementar las TIC a la gestión y desarrollo local, sino que también hay que educar a los ciudadanos para conocer dichas herramientas y saber utilizarlas para poder sacarles el máximo partido y que ellos puedan también ver su utilidad (Komninos, et al., 2012).

Hay que tener en cuenta, además, que una parte fundamental a la hora de la creación de un DTI es la interacción y colaboración de los diferentes actores que participan en el mismo, los cuales deben ser conscientes de los beneficios que pueden lograr con la creación de un DTI, mejorando la colaboración para lograr una transformación perfecta (Luque, Zayas, & Caro, 2015).

Por esta razón, los DTI requieren *"la actuación conjunta de la empresa privada, las administraciones públicas, las entidades de formación y las entidades de I+D+i"* (López de Ávila & García, 2013, p. 62). Además, Ivars-Baidal, Celdrán y Femenia-Serra (2017, p. 4) dicen que *"la evolución hacia DTIs encierra una indudable complejidad que requiere la cooperación de diferentes agentes de distinta naturaleza (administraciones públicas, empresas turísticas y tecnológicas, centros de investigación, etc.) para el diseño y desarrollo de proyectos que, en buena medida, se aplicarán a escala local"*. Esta colaboración público-privada genera una mayor eficiencia, una mayor creatividad e induce a la innovación (Heeley, 2011).

En definitiva, la transformación hacia un modelo de DTI debe realizarse teniendo en cuenta las siguientes prioridades: mejorar la experiencia turística del visitante; crear una plataforma inteligente de gestión y análisis de información en los destinos; asegurar la gestión eficiente de los recursos; e integrar a los proveedores de turismo a nivel micro y macro con el objetivo de asegurar que el beneficio de este sector se distribuya bien entre la sociedad local (Rong, 2012).

## 3. METODOLOGÍA

A partir del marco teórico previamente definido, esta investigación pretende realizar un análisis de la situación actual de la ciudad de Bilbao como DTI. Mediante este análisis, basado en el autodiagnóstico de la propia ciudad, pretendemos dar una visión general de su situación actual, señalando sus fortalezas y debilidades, así como los puntos en los que sería recomendable que hiciera un mayor hincapié para erigirse como un DTI de referencia a nivel nacional e internacional.

Este trabajo se basa en un diseño y análisis de investigación cualitativa que propone evaluar, ponderar e interpretar la información obtenida (Denzin & Lincoln, 2005). El trabajo de recogida de información, se ha llevado a cabo entre enero y abril de 2019 en tres fases.

En una primera fase, identificamos las herramientas para la medición de las variables y el consecuente autodiagnóstico de la ciudad de Bilbao como DTI. Para llevar a cabo este autodiagnóstico, tomamos como referencia, por un lado, la herramienta "Autodiagnóstico sobre Destinos Turísticos Inteligentes" propuesta por la Agencia Valenciana de Turismo (Invat.tur)[2], y desarrollada en su manual operativo para la configuración de DTI (MOCDTI, 2015). Por otro lado, el trabajo de Grima (2015), "Smart Cities y Destinos Turísticos Inteligentes: un análisis comparativo". Dado que el concepto de DTI es complejo y multidimensional, presenta dificultades para su desarrollo operativo. Por ello, resulta necesario establecer una batería de indicadores y criterios de autodiagnóstico para su aplicación a los destinos turísticos. La herramienta de autodiagnóstico propuesta por Invat.tur está dividida en nueve pilares de gran relevancia a la hora de configurar un modelo de DTI (MOCDTI, 2015):

1. Gobernanza;
2. Sostenibilidad territorial/urbana;
3. Sostenibilidad turística;
4. Accesibilidad;
5. Conectividad y sensorización;
6. Sistema de información/inteligencia turística;
7. Innovación;
8. Información turística;
9. Marketing on-line.

Debido a que resulta complicado generalizar los indicadores y los valores porcentuales a la totalidad de los destinos turísticos, el autodiagnóstico sugiere diferentes tipos de medición en base a la adaptación del destino a cada indicador (Grima, 2015). Además, en el propio manual MOCDTI (2015) se matiza que los resultados obtenidos del análisis son meramente orientativos, con el fin de proporcionar al destino una referencia sobre su situación como DTI y poder orientarle a la hora de centrar sus estrategias.

En una segunda fase, se realiza la recogida de información que nos permita realizar el autodiagnóstico para la ciudad de Bilbao, en base a los pilares e indicadores previstos en la fase anterior. La metodología para la recogida de información de la ciudad objeto de estudio, se basa en el análisis de contenido que se define como el conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones tendentes a obtener indicadores, cuantitativos o no, por procedimientos sistemáticos y objetivos, de descripción del contenido de los mensajes permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (Bardin, 1991; López Noguero, 2002). Es decir, se basa en la lectura como instrumento de recogida de información, lectura que a diferencia de la lectura común debe hacerse siguiendo un método científico. Esta metodología de análisis se ha aplicado en la recogida de información de determinados indicadores de la investigación cuya información se obtiene de estudios, planes generales, informes realizados por el propio consistorio, artículos, etc., recogido a través de internet[3]. Para garantizar la fiabilidad y solidez del proceso de recopilación de información, dos investigadores realizaron la búsqueda de forma independiente en dos ordenadores diferentes con dos IP diferentes. La búsqueda en Internet se realizó mediante el buscador Google (palabras clave para la consulta: Bilbao, DTI, accesibilidad, sostenibilidad, y términos similares).

En una tercera fase, se realiza el autodiagnóstico para cada uno de los nueve pilares en los que se base la herramienta de autodiagnóstico propuesta por Invat.tur. El mismo, se presenta en una tabla donde aparece, en la primera columna, la batería de indicadores junto con la puntuación máxima que puede obtener. Seguidamente, aparece un criterio junto con la puntuación que obtendría ese indicador en la ciudad de Bilbao en la medida que cumpla o no con el criterio utilizado. El grado de cumplimiento del criterio se basa en la puntuación marcada por el autodiagnóstico del MOCDTI (2015) y que presenta tres valores:

- **–** → No hay información disponible o no cumple el criterio;
- 50% de la puntuación total → Cumple el criterio con salvedades;
- 100% Puntuación total → Cumple totalmente el criterio.

[2] http://invattur.gva.es

[3] En cada indicador, siempre que ha sido posible, se ha añadido una referencia que justifica la valoración numérica otorgada al mismo. Si bien, hay que señalar que, pese a tratar de valorar de la manera más objetiva posible, mediante el análisis de la información obtenida a través de Internet, ciertas valoraciones tienen un componente subjetivo.

## 4. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados del autodiagnóstico realizado, detallando la puntuación para cada indicador que obtendría la ciudad de Bilbao en la medida que cumple o no con el criterio utilizado.

### 4.1 GOBERNANZA

Respecto al primer pilar analizado para Bilbao, **la Gobernanza**, cabe destacar que a pesar de que la ciudad dispone de muy poca información accesible respecto a este ámbito, uno de los indicadores más importante que considerar, y que Bilbao cumple en gran medida, es la aplicación de un Plan Estratégico de Turismo. De hecho, a comienzos de este año 2019, el Ayuntamiento de Bilbao junto con la Diputación Foral de Bizkaia, anunciaron el Plan de Acción de Turismo Bilbao Bizkaia 2019 – 2025. Este Plan incluye numerosos aspectos relevantes a la hora de desarrollar un DTI, entre los que cabe destacar un total de 6 programas de desarrollo de producto, y 87 actuaciones de promoción turística. Es también destacable la existencia de un Plan Director DTI, el cual es gestionado por Bilbao Turismo, pero que no se encuentra público actualmente. Bilbao Turismo es la sociedad dependiente del Ayuntamiento de Bilbao encargada de gestionar todo lo relacionado con el turismo en la ciudad. Además del Plan Director DTI, esta sociedad también es la encargada de gestionar la Memoria anual de turismo.

Por otra parte, un aspecto importante al valorar la gobernanza es la existencia de plataformas de colaboración público-privada en el entorno. En el caso de Bilbao, un claro ejemplo de este tipo de plataformas es la plataforma *Bilbao Dendak* constituida en el año 2000, la cual se define como una *"Plataforma Público Privada para la Promoción de la Actividad Comercial y Turística de Bilbao"* y tiene como objetivo *"fomentar, promocionar y desarrollar el comercio de Bilbao a través de la realización de todo tipo de acciones que supongan un beneficio tanto para el sector como para la posición económica de la Villa"* (Tejada, 2016, p. 451). Además, Bilbao cuenta con una plataforma de *Open Data* disponible para todos los usuarios que deseen consultar información relativa a distintos aspectos de la gestión de la ciudad. También dispone de numerosos certificados "*Q*" de calidad turística.

Asimismo, hay que destacar el elevado grado de satisfacción del turista con el destino, valorando el mismo con nueve puntos sobre diez, incidiendo especialmente en la belleza del paisaje y la amabilidad de la sociedad (Bilbao Turismo, s/f).

En base a lo analizado, Bilbao consigue una valoración de 60,4 puntos sobre 100, sobre todo gracias a la aplicación tanto de un Plan Estratégico de Turismo como de un Plan Director DTI. La aplicación de estos Planes otorga a la ciudad una base indispensable sobre la que desarrollar el DTI. Además, Bilbao es una ciudad muy bien valorada por los turistas.

Sería interesante crear un *Smart Destination Office* que pueda dedicarse particularmente al desarrollo de Bilbao como DTI. Finalmente, la ciudad carece de campañas de sensibilización social hacia el turismo, lo cual se antoja cada vez más necesario a medida que aumenta la cantidad de turistas recibidos.

Tabla 4: Gobernanza

| Indicador | Puntuación | Criterio | Bilbao |
|---|---|---|---|
| **Aplicación de un Plan Estratégico de Turismo** | 12 | Existencia y aplicación del Plan Estratégico adaptado a la situación actual, plenamente vigente. | 12[4] |
| **Coordinación del Plan Estratégico con otros planes locales** | 3 | Grado de coordinación con otros planes. | - |
| **Existencia de procedimientos de coordinación interdepartamental en la Administración Local** | 3 | Identificación de procedimientos de coordinación efectivos (reuniones periódicas, comisiones, grupos de trabajo, etc.). | 3[5] |
| **Aplicaciones del Plan Director DTI** | 9 | Aplicación del Plan. | 9 |
| **Existencia de una *Smart Destination Office*** | 3 | Creación de la Oficina con personal propio del Ayuntamiento como ente coordinador de las actuaciones para configurar un DTI. | - |
| **Diseño y aplicación de Planes Operativos Anuales** | 9 | Existencia y aplicación del Plan. | - |
| **Dotación de recursos suficientes para alcanzar los objetivos de los Planes Operativos** | 9 | Recursos aplicados al desarrollo y ejecución del Plan. | - |
| **Seguimiento del cumplimiento del Plan Operativo mediante indicadores** | 3 | Sistema de indicadores de ejecución del Plan. | - |
| **Difusión Memoria periódica de actividades** | 6 | Elaboración y difusión de la Memoria a través de diferentes canales. | 6 |
| **Existencia de estructuras de colaboración público-privadas** | 12 | Entes mixtos con corresponsabilidad financiera. | 12[6] |
| **Existencia de plataformas de colaboración público-privadas** | 3 | Plataformas de intercambio de información y colaboración público-privadas. | 3[7] |
| **Desarrollo de la Administración Electrónica/Administración Abierta** | 6 | Plataforma exclusiva o integrada en la web municipal. | 6[8] |
| **Calidad percibida por los turistas** | 6 | Grado de satisfacción del turista con el destino (proporcional al grado de satisfacción). | 5,4[9] |
| **Sistema de gestión de calidad implantados con un enfoque de destino** | 4 | Certificaciones de calidad. | 4[10] |
| **Campañas de sensibilización social hacia el turismo** | 3 | Campaña/iniciativa para sensibilizar acerca de la importancia del turismo y el papel de la sociedad local en la recepción de turistas. | - |
| **Formación para el desarrollo de nuevas capacidades de gestión relacionadas con los DTI** | 3 | Número de trabajadores formados en aspectos relacionados con el DTI. | - |
| **Análisis de retorno de iniciativas de fomento del turismo** | 6 | Indicadores de retorno de las acciones turísticas relevantes. | - |
| **TOTAL** | **100%** | | **60,4%** |

Fuente: Elaboración propia a partir de Grima (2015)

[4] http://www.bilbaoturismo.net/servlet/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadername2=Pragma&blobheadervalue1=filename%3D41%5C320%5CDossier_Plan_Accion_Turismo_2019_2025_CAST_%281%29_6.pdf&blobheadervalue2=cache&blobkey=id&blobnocache=false&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1369153510741&ssbinary=true

[5] https://www.bilbao.eus/cs/Satellite?c=Page&cid=1279147221709&language=es&pageid=1279147221709&pagename=Bilbaonet%2FPage%2FBIO_contenidoFinal

[6] https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/18027/TESIS_TEJADA_BARRENETXEA_SUSANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

[7] https://www.bilbaodendak.eus/bilbaodendak/

[8] https://www.bilbao.eus/opendata/es/inicio

[9] http://www.bilbaoturismo.net/servlet/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadername2=Pragma&blobheadervalue1=filename%3D41%5C320%5CDossier_Plan_Accion_Turismo_2019_2025_CAST_%281%29_6.pdf&blobheadervalue2=cache&blobkey=id&blobnocache=false&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1369153510741&ssbinary=true

[10] http://www.calidadturistica.es/

## 4.2 SOSTENIBILIDAD TERRITORIAL/URBANA

En relación con el segundo pilar analizado, Bilbao destaca gracias a su gran planteamiento urbanístico adaptado a criterios de sostenibilidad. Prueba de ello es el tomo I de la Memoria Propositiva del "Avance del Plan General de Ordenación Urbana de Bilbao" (2016), donde se establece como uno de los objetivos estratégicos, lograr *"Una Ciudad Medioambientalmente Sostenible*". Este objetivo definirá acciones que converjan hacia la idea de "*Mejorar la calidad ambiental mediante el fortalecimiento de las zonas verdes y el suelo natural, el desarrollo urbano sostenible y el consumo eficiente de recursos*" (Ayuntamiento de Bilbao, 2016, p. 28).

Asimismo, es necesario destacar el proyecto de la Isla de Zorrotzaurre, el cual supone "*un ejemplo de urbanismo sostenible*" (Castañeda, 2018). Bilbao también cuenta con un Plan de acción de la Agenda 21. Este programa tiene su origen en la "Cumbre de la Tierra" celebrada en Rio en 1992. La Agenda 21 consiste en la obtención de un compromiso por parte del municipio para actuar hacia la mejora medioambiental continua del mismo[11].

Tabla 5: Sostenibilidad territorial/urbana

| Indicador | Puntuación | Criterio | Bilbao |
|---|---|---|---|
| **Planteamiento urbanístico adaptado a criterios de sostenibilidad** | 20 | Instrumento de planificación actualizado y adaptado a los principios del desarrollo sostenible. | 20[12] |
| **Aplicación de una Agenda 21 local** | 9 | Plan de acción de la Agenda 21 en vigor. | 9[13] |
| **Ordenanzas Ambientales** | 5 | Existencia y cumplimiento de las Ordenanzas Municipales. | 5[14] |
| **Movilidad urbana** | 12 | Medidas orientadas a reducir consumos energéticos y la contaminación atmosférica y acústica, así como los costes de congestión del tráfico. | 12[15] |
| **Eficiencia energética** | 12 | Medidas de reducción de costes de consumo y de la emisión de gases contaminantes. | 12[16] |
| **Recogida y tratamiento de residuos** | 12 | Reducción de costes de prestación del servicio y mejora de parámetros ambientales. | 6[17] |
| **Abastecimiento, depuración y reutilización de aguas** | 12 | Aplicaciones de inmótica a edificios públicos. | 6[18] |
| **Gestión de edificios públicos** | 12 | Sistemas de monitorización conectados con el planteamiento urbanístico y la Agenda 21. | 12[19] |
| **Existencia de un sistema de indicadores de sostenibilidad** | 6 | Sistema de monitorización conectado con el planeamiento urbanístico y la Agenda 21. | 6[20] |
| **TOTAL** | **100%** | | **88%** |

Fuente: Elaboración propia a partir de Grima (2015)

11 https://www.bilbao.eus/cs/Satellite/agenda21/Que-es-la-Agenda-21/es/100078599/Contenido_Detalle

12 https://www.bilbao.eus/aurrerago/pdfs/memoria_propositiva_tomoI_memoria.pdf,https://www.energynews.es/urbanismo-sostenible-bilbao/y https://biobilbao.bilbao.eus/acciones-municipales/gestion-del-suelo/

13 https://www.bilbao.eus/cs/Satellite/agenda21/Plan-de-Accion-Local-(PAL)-Agenda-21/es/100078609/Contenido_Detalle

14 https://www.bilbao.eus/cs/Satellite?cid=3000679385&language=es&pageid=3000679385&pagename=Bilbaonet%2FPage%2FBIO_Listado

15 https://www.bilbao.eus/blogs/pmus/files/2016/10/PMUS-Plan-de-Movilidad-Urbana-Sostenible-de-Bilbao.pdf,https://biobilbao.bilbao.eus/acciones-municipales/movilidad-sostenible/ y https://www.bilbao.eus/opendata/es/catalogo/medio-ambiente

16 https://biobilbao.bilbao.eus/acciones-municipales/contaminacion-atmosferica/ y https://biobilbao.bilbao.eus/acciones-municipales/energia/

17 https://www.bilbao.eus/cs/Satellite?c=BIO_Servicio_FA&cid=3007556277&language=es&pagename=Bilbaonet%2FBIO_Servicio_FA%2FBIO_Servicio#a_5 , https://www.bilbao.eus/cs/Satellite?c=Page&cid=1272998225417&language=es&pageid=1272998225417&pagename=Bilbaonet%2FPage%2FBIO_contenidoFinalSrvLimpieza y https://biobilbao.bilbao.eus/que-puedes-hacer-tu/residuos-y-reciclaje/

18 https://www.consorciodeaguas.eus/Web/QuienesSomos/competencias.aspx y https://www.iagua.es/noticias/espana/consorcio-aguas-bilbao-bizkaia/15/06/01/gran-obra-excelencia-consorcio-aguas-bilbao

19 http://www.gaia.es/smartcities/es/catalogo/monitorizacion-energetica-ayuntamiento-bilbao_29.html y http://www.ems2.net/monitorizacion/

20 https://www.bilbao.eus/cs/Satellite/agenda21/Sistema-de-Indicadores-de-Sostenibilidad-de-Bilbao/es/100078614/Contenido_Detalle

Si analizamos la movilidad urbana, podemos ver como Bilbao dispone de un "Plan de Movilidad Urbana Sostenible (PMUS) 2015-2030" que tiene como objetivos mejorar el medioambiente local y global, la calidad de vida de la población, y la gestión económica de los recursos, entre otros. Además, Bilbao dispone de una Oficina del Cambio Climático de Bilbao[21], en la que se presentan diversas acciones municipales para diferentes ámbitos, como puede ser la contaminación atmosférica, la Agenda 21 o la biodiversidad urbana. También ponen a disposición del ciudadano una serie de recomendaciones para colaborar en la mejora del medioambiente de la ciudad, dando consejos en ámbitos como movilidad, consumo de energía y agua, y reciclaje. Por ejemplo, en el aspecto de ahorro de energía, recomiendan ducharse a 30-35ºC o regular la temperatura del frigorífico a entre 3 y 7ºC.

Por todo lo expuesto, Bilbao obtiene una valoración notable 88 puntos sobre 100, respecto a las acciones relacionadas con la Sostenibilidad territorial/urbana. Entre los puntos fuertes de la ciudad en este ámbito, destacan sin duda el "Plan de Movilidad Urbana Sostenible (PMUS) 2015-2030", el Plan de Acción de la Agenda 21 y la Oficina del Cambio Climático de Bilbao. Todos ellos suponen una fuerte implicación de la ciudad sobre responsabilidad medioambiental, y reduce el esfuerzo futuro a realizar.

Sin embargo, Bilbao sufre una serie de debilidades que evitan la obtención de una valoración sobresaliente. Esta debilidad tiene que ver con la realización de un Plan de Recogida y Tratamiento de Residuos que permita reducir los costes del servicio y mejorar los parámetros medioambientales.

### 4.3 SOSTENIBILIDAD TURÍSTICA

Dadas las limitaciones de este autodiagnóstico, ha sido imposible valorar ciertos criterios de la **Sostenibilidad Turística** dada la falta de información disponible al respecto. Son muchas las empresas, tanto públicas como privadas, que cuentan con certificaciones de AENOR sobre sostenibilidad medioambiental. Sin embargo, al no disponer de datos concretos sobre el número de empresas de Bilbao con estas certificaciones, no se han valorado estos criterios.

Actualmente, Bilbao no cuenta con una certificación de sostenibilidad de destino. Aun así, hay que mencionar que la ciudad está inmersa en el proyecto de la Isla de Zorrotzaurre. Este proyecto, pretende ser un referente a nivel mundial en sostenibilidad. Pese a ello, actualmente Bilbao apenas logra obtener 35 puntos sobre 100. Y esta puntuación es debida al desarrollo de diversas acciones con enfoque sostenible, como es el caso del proyecto "Casco Viejo, corazón histórico y modernidad 2016-2019".

Tabla 6: Sostenibilidad Turística

| Indicador | Puntuación | Criterio | Bilbao |
|---|---|---|---|
| **Recursos/atractivos turísticos con certificaciones ambientales** | 20 | Porcentaje de recursos/atractivos públicos con certificaciones ambientales o similares. | - |
| **Certificaciones de sostenibilidad del destino** | 10 | Existencia de una certificación de sostenibilidad de destino. | 5 |
| **Empresas con certificaciones ambientales** | 20 | Porcentaje de empresas con certificaciones ambientales. | - |
| **Empresas con programas RSC en beneficio del municipio** | 10 | Porcentaje de empresas con programa de RSC. | - |
| **Desarrollo de producto y acciones de marketing con enfoque sostenible** | 10 | Desarrollo de productos y acciones de marketing centradas en la sostenibilidad. | 10[22] |
| **Acciones de sensibilización a favor de la Sostenibilidad para residentes** | 10 | Iniciativas de sensibilización orientadas a la población residente. | 10[23] |
| **Acciones de sensibilización a favor de la Sostenibilidad para turistas** | 10 | Iniciativas de sensibilización orientadas a la demanda turística. | - |
| **Participación en iniciativas de custodia territorial** | 10 | Actividades del Ayuntamiento como entidad de custodia e iniciativas a favor de la custodia del territorio. | 10[24] |
| **TOTAL** | **100%** | | **35%** |

Fuente: Elaboración propia a partir de Grima (2015)

[21] https://biobilbao.bilbao.eus

[22] https://www.bilbao.eus/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-disposition&blobheadername2=pragma&blobheadervalue1=attachment%3B+filename%3Destrategia_casco_viejo_2016_2019_documento_completo.pdf&blobheadervalue2=public&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1274142618014&ssbinary=true , https://www.interempresas.net/Reciclaje/Articulos/245969-El-Ayuntamiento-de-Bilbao-y-Contenur-unidos-por-el-desarrollo-sostenible-de-la-ciudad.html y https://www.bilbao.eus/cs/Satellite?c=BIO_Noticia_FA&cid=1279180193648&language=es&pageid=3000075248&pagename=Bilbaonet%2FBIO_Noticia_FA%2FBIO_Noticia

[23] https://biobilbao.bilbao.eus

[24] https://www.custodia-territorio.es/mapa-custodia?term_node_tid_depth=120 y http://www.fundacionede.org/ca/formacion.asp

La ciudad también logra la máxima puntuación en indicadores como “Acciones de sensibilización a favor de la sostenibilidad para residentes” y “Participación en iniciativas de custodia territorial”. Respecto al primero, el Ayuntamiento de Bilbao pone a disposición del ciudadano la Oficina del Cambio Climático de Bilbao. En cuanto al segundo indicador, la ciudad cuenta con dos fuertes organizaciones de custodia del territorio como son la Fundación EDE y la Fundación Lurgaia.

### 4.4 ACCESIBILIDAD

Si hay un ámbito en el que Bilbao destaca, ese es el cuarto pilar, **la accesibilidad**. En primer lugar, y como piedra angular de este ámbito, Bilbao dispone de un Plan Integral de Accesibilidad Urbana. El Plan supone un gran avance en el desarrollo de un Bilbao 100% accesible, fomentando medidas para mejorar este aspecto. Igualmente, la ciudad tiene una gran cantidad de recursos turísticos calificados como accesibles, como son los diferentes museos de la ciudad, donde destaca por encima del resto el Museo Guggenheim Bilbao, que fue la primera organización en obtener la certificación UNE 170001-2 de accesibilidad universal. Las empresas de alojamiento y servicios turísticos también son accesibles, destacando en este caso al hotel Ilunion Bilbao, que dispone también del certificado UNE 170001-2.

Tabla 7: Accesibilidad

| Indicador | Puntuación | Criterio | Bilbao |
|---|---|---|---|
| **Existencia de un entorno turístico accesible** | 30 | Plan integral de accesibilidad urbana. | 30[25] |
| **Recursos/atractivos turísticos accesibles** | 10 | Recursos adaptados para turistas con discapacidad. Mediante norma UNE 170001-2 de Accesibilidad Universal y otras. | 10[26] |
| **Servicio de información adaptado a personas con discapacidad** | 10 | Norma UNE 170001-2 de Accesibilidad Universal y otras: accesibilidad interior y exterior, mostradores, vitrinas, tótems, mobiliario adaptado y personal con formación. | 10[27] |
| **Certificaciones de accesibilidad en empresas de alojamiento y servicios turísticos** | 15 | Norma UNE 170001-2 de Accesibilidad Universal y otras. | 15[28] |
| **Cumplimiento de accesibilidad Web (Protocolo WAI)** | 10 | Certificado del protocolo WAI, norma UNE 139803:2004 y otros. | 10[29] |
| **Promoción del turismo accesible** | 10 | Existencia de audioguías, signoguías, guías de accesibilidad, guías en braille, visitas turísticas adaptadas, etc. | 10[30] |
| **Rutas de transporte accesible** | 5 | Existencia de rutas de transporte accesible. | 5[31] |
| **Transporte público accesible** | 10 | Transporte público adaptado. | 10[32] |
| **TOTAL** | **100%** | | **100%** |

Fuente: Elaboración propia a partir de Grima (2015)

[25] https://www.bilbao.eus/cs/Satellite?c=BIO_Servicio_FA&cid=3007552901&language=es&pageid=3000064475&pagename=Bilbaonet%2FBIO_Servicio_FA%2FBIO_Servicio y https://www.bilbao.eus/cs/Satellite?c=BIO_Noticia_FA&cid=1279180468600&language=es&pageid=3012566977&pagename=Bilbaonet%2FBIO_Noticia_FA%2FBIO_Noticia

[26] http://www.bilbaoturismo.net/BilbaoTurismo/es/turismo-accesible,https://issuu.com/turismobilbao/docs/folleto_turismoaccesible-eu-es/10y https://www.aenor.com/certificacion/responsabilidad-social/gestion-accesibilidad-universal

[27] https://turismo.euskadi.eus/es/oficinas-turismo/oficina-de-turismo-bilbao-bizkaia/aa30-12375/es/ y http://www.bilbaoturismo.net/servlet/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadername2=Pragma&blobheadervalue1=filename%3D1020%5C699%5CBB_TURISMO_PRESENTACION_CAST.pdf&blobheadervalue2=cache&blobkey=id&blobnocache=false&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1369143228723&ssbinary=true

[28] https://issuu.com/turismobilbao/docs/folleto_turismoaccesible-eu-es/10 y https://travelforall.es/ofertas-de-viajes-accesibles/

[29] https://www.bilbao.eus/cs/Satellite?c=Page&cid=3000106343&language=es&pageid=3000106343&pagename=Bilbaonet%2FPage%2FBIO_contenidoFinal

[30] http://www.bilbaoturismo.net/BilbaoTurismo/es/turismo-accesible

[31] http://www.termibus.es/lang/es/presentacion.php

[32] https://www.bilbao.eus/cs/Satellite/bilbobus/es/que-es-bilbobus y http://web.bizkaia.eus/documents/2455483/2601720/ca_folleto_accesibilidad_t1.pdf/e60fff42-bda3-66fd-582c-8d6d40f95bc4

Además, la ciudad cuenta con numerosas plataformas de apoyo e información acerca de la accesibilidad en Bilbao. La web de Bilbao Turismo ofrece un apartado acerca del turismo accesible, aportando información acerca de la accesibilidad en museos y de distintas rutas. Dentro de esta sección se encuentra la sociedad "Travel for all" que trata de ofrecer viajes accesibles a quien lo solicite. Esta sociedad desarrolló también junto con Bilbao Turismo un dossier con información acerca de la accesibilidad de restaurantes, hoteles y museos de la ciudad. Por otra parte, Bilbao ha desarrollado una Oficina de Turismo que aspira a ser un referente en accesibilidad. La Oficina dispone de códigos QR que permiten descargar un audio en seis idiomas y un video para personas con discapacidades visuales y auditivas.

Las indicaciones para esta descarga, los planos de evacuación y los planos de la ciudad se encuentran en Braille. Además, la Oficina cuenta con espacios adaptados para personas en silla de ruedas y un sistema de encaminamiento que permite a las personas con poca visión reconocer el camino hacia los puntos interesantes de la Oficina. Por último, la ciudad dispone de rutas de transporte accesibles, contando con un transporte público adaptado. Además, cabe destacar que BilbaoTik está trabajando en un programa que calcule una ruta 100% accesible hasta el destino deseado, ya sea caminando o utilizando el transporte público.

Todo esto permite a Bilbao obtener el 100% de la puntuación en **Accesibilidad**, convirtiéndose este pilar en la fortaleza más significativa de la ciudad, basado en el punto más importante al respecto, que es la existencia de un Plan Integral de Accesibilidad Urbana.

## 4.5 CONECTIVIDAD Y SENSORIZACIÓN

En el quinto pilar de **Conectividad y Sensorización**, cabe señalar que, respecto a la infraestructura de red de Bilbao, la ciudad dispone de una amplia red de fibra óptica propia capaz de conectar todos los edificios municipales en red y, de esta forma, logran dar wifi a todos y cada uno de ellos. Asimismo, la ciudad cuenta con una gran red wifi urbana gratuita. La red "Bilbao WIFI" tiene más de 100.000 usuarios al día, siendo este, además, uno de los servicios municipales mejor valorados por los ciudadanos y turistas[33]. Los usuarios pueden conectarse a la red wifi gratuita de Bilbao mediante cualquiera de los más de 1.000 puntos de acceso distribuidos por la ciudad y que se pueden consultar a través del portal "*geobilbao.eus*" donde se puede encontrar un plano de las ubicaciones de estos. Todo ello, genera un volumen enorme de datos e información, la cual se utiliza internamente para lograr una mejor y más eficaz gestión de la ciudad, siempre respetando al cien por cien la privacidad de los usuarios, de hecho, es una red wifi que no pide ningún dato de registro para poder acceder a ella.

También es remarcable la amplia sensorización de la que dispone Bilbao, con información accesible a través de la web. Un ejemplo de esta sensorización serían los sensores aplicados a la gestión del tráfico, donde Bilbao dispone de información a tiempo real de la situación del tráfico y además está disponible para los usuarios de la ciudad a través del portal "*geobilbao.eus*", así como a través de la web del Gobierno Vasco. Por otra parte, hay que mencionar que Bilbao está llevando a cabo proyectos piloto para el desarrollo de la tecnología 5G.

[33] https://www.bilbao.eus/cs/Satellite?c=BIO_Noticia_FA&cid=1279174847385&language=es&pageid=3000075248&pagename=Bilbaonet%2FBIO_Noticia_FA%2FBIO_Noticia&autoplay=si

Tabla 8: Conectividad y Sensorización

| Indicador | Puntuación | Criterio | Bilbao |
|---|---|---|---|
| **Conectividad de calidad a la red de las empresas turísticas del destino con latencia.** | 25 | Ancho de banda suficiente y latencia acotada para ofrecer agilidad en el servicio. | 25 |
| **Wifi-free con QoS (Quality of Service) garantizado en lugares públicos de afluencia turística (parques, paseos marítimos, monumentos, etc.).** | 30 | 100 KBPS de caudal disponible por terminal cuando la zona está al 20% de su capacidad de usuarios habituales. | 30[34] |
| **Wifi-free con QoS garantizado en empresas del sector turístico (hoteles, restaurantes, comercios, etc.).** | 30 | 100 KBPS de caudal disponible por terminal cuando la zona está al 20% de su capacidad de usuarios habituales. | - |
| **Sensorización aplicada a la gestión turística.** | 15 | Sensores de diverso tipo, como la gestión del tráfico, que tienen aplicaciones a la gestión turística. | 15[35] |
| **TOTAL** | 100% | | 70% |

Fuente: Elaboración propia a partir de Grima (2015)

Gracias a esta situación, Bilbao logra una puntuación muy alta, de 70 puntos sobre 100, lo que demuestra su gran desarrollo en aspectos de **Conectividad y Sensorización.** El principal punto fuerte de la ciudad, sin ninguna duda, es la gran red interna de la que dispone, además de la extensa red de wifi gratuito que ofrece. Todo ello, proporciona a la ciudad una cantidad de datos e información realmente útiles, que podría transformar en una gran ventaja competitiva.

Como aspectos a mejorar, sería recomendable hacer un mayor hincapié en garantizar que la mayoría de las empresas de ámbito turístico de Bilbao ofrezcan un servicio de wifi gratuito de alta calidad.

## 4.6 SISTEMA DE INFORMACIÓN/INTELIGENCIA TURÍSTICA

Bilbao destaca por la constante recogida de *feedback* de los turistas mediante diferentes encuestas realizadas. Prueba de ello es la recogida anual de *feedback* de los turistas a través de encuestas de satisfacción a la hora de redactar la Memoria anual. Esta idea de *feedback* constante se refuerza con la puesta a punto del nuevo proyecto en curso del Ayuntamiento de Bilbao con la ayuda de BilbaoTik, el proyecto BioTip-Bilbao. Este proyecto, que se explicará en el siguiente ámbito "Innovación", incluye como parte del mismo el desarrollo de un sistema que genere encuestas de satisfacción a los usuarios acerca del plan propuesto y de la actividad en sí. Además, como ya se ha comentado anteriormente, Bilbao cuenta con una plataforma Open Data dirigida al ciudadano.

En este pilar, la ciudad no consigue superar los 50 puntos. Si bien, cabe destacar que la ciudad basa sus fortalezas en este pilar entorno a la Oficina de Turismo y la recopilación de datos mediante encuestas a turistas.
Sin embargo, la difusión de toda la información sobre el **Sistema de Información/Inteligencia Turística** es muy escasa. Esto supone una notable debilidad para Bilbao, puesto que, precisamente uno de los indicadores, se basa en esta difusión de información.

## 4.7 INNOVACIÓN

Respecto al séptimo pilar, **Innovación**, desde el Ayuntamiento de Bilbao tratan de impulsar y fomentar la innovación, tanto en la gestión de la ciudad, como en las empresas de Bilbao. Prueba de ello es la "Estrategia

[34] https://www.bilbao.eus/cs/Satellite?c=BIO_Noticia_FA&cid=1279174847385&language=es&pageid=3000005580&pagename=Bilbaonet%2FBIO_Noticia_FA%2FBIO_Noticia , http://bilbao.net/cs/Satellite?cid=3000022983&language=es&pagename=Bilbaonet%2FPage%2FBIO_contenidoFinal y https://www.bilbao.eus/GsService/Main?gsservice=apps&gsrequest=getApplication&idapp=LITE&conf=/json_maps/geobilbao_maps/preview.js&previewUrlWms=http://www.geobilbao.net/WMS_Ocio/service.svc/get&previewLayersWms=Zonas_WIFI&previewLayerNamesWms={%27ES%27:%27Zonas%20WIFI%27,%27EU%27:%27Zonas%20WIFI%27}

[35] https://www.bilbao.eus/opendata/es/catalogo/dato-camaras-trafico y https://www.slideshare.net/deusto/smart-bilbao-los-datos-al-servicio-de-la-ciudad-big-data-open-data-etc?ref=https://blogs.deusto.es/bigdata/smart-city-bilbao-los-datos-al-servicio-de-la-ciudad/

de Innovación y Especialización Inteligente del municipio de Bilbao (iBilbao, 2020)" de 2014, redactado por el Ayuntamiento de Bilbao.

Analizando la situación innovadora actual de Bilbao, podemos apreciar varios proyectos en curso realmente innovadores:

- Actualmente Bilbao dispone de una Oficina de Turismo del siglo XXI, es decir, una Oficina del futuro. Muy innovadora en su diseño y herramientas a disposición del turista, asegurando en todo momento la accesibilidad;
- El proyecto de la Isla de Zorrotzaurre, es uno de los mayores proyectos llevados a cabo en los últimos años en la ciudad. El proyecto es una gran operación de regeneración urbana, con el que se espera recuperar un espacio actualmente degradado y convertirlo en "Una isla para vivir, trabajar y disfrutar";
- BioTip-Bilbao, es un proyecto en el que buscan crear una base de datos con toda la información de la ciudad y sus eventos, para después desarrollar un sistema que, mediante los canales de comunicación más usados, ofrezca recomendaciones a los turistas en base a sus perfiles. Es decir, se trata de poder ofrecer al turista una oferta lo más personalizada posible y después, mediante la generación de encuestas a los usuarios, recibir feedback;
- Proyecto en curso. Transformación de las actuales marquesinas en "e-marquesinas". De esta manera pretenden dotar a estas de cartelería digital, puntos Wifi, sensores de calidad del aire y pantallas con información en tiempo real de la ubicación de los autobuses;
- Por último, hay que destacar también que Bilbao es una de las pocas ciudades españolas que se encuentran realizando proyectos piloto relacionados con el 5G.

En resumen, Bilbao se encuentra en una posición muy favorable respecto a la **Innovación**, obteniendo 80 puntos sobre 100. Este pilar representa una serie de fortalezas que convierten a Bilbao en una ciudad puntera en términos de innovación. No obstante, sería recomendable fomentar procesos de innovación colaborativa, como foros o plataformas que permitan debatir aspectos de innovación turística. De este modo, Bilbao podría aumentar su puntuación en este pilar, acercándose aún más a la puntuación máxima.

Tabla 9: Sistema de Información/Inteligencia Turística

| Indicador | Puntuación | Criterio | Bilbao |
|---|---|---|---|
| **Automatización información Oficinas de Turismo (AOT)** | 15 | RO (recopilación de datos de oficinas de turismo): aplicación de un sistema para automatizar la recogida de información turística en las OT (peticiones de información por tipo, número de usuarios, etc.).<br>AO (análisis de datos en las oficinas de turismo): análisis de la información obtenida para la toma de decisiones en el destino. | 15 |
| **Caracterización, comportamiento y satisfacción de la demanda turística (CCS)** | 15 | RE (recopilación de datos de encuestas): uso de herramientas informáticas para la creación de encuestas a la demanda, su difusión entre los turistas, y la recopilación de datos.<br>AE (análisis de datos de encuestas): análisis de la información obtenida para la toma de decisiones en el destino. | 15 |
| **Barómetro empresarial (BE)** | 10 | IB (definición de indicadores para el barómetro): definición de indicadores a recolectar en el tejido empresarial.<br>RB (recopilación de indicadores del barómetro): uso de herramientas informáticas para la recopilación de datos del barómetro de manera automática.<br>AB (análisis de datos del barómetro): análisis de la información obtenida para la toma de decisiones en el destino. | -[36] |
| **Analítica Web y Redes Sociales (WRS)** | 15 | IW (indicadores de analítica web): se tienen definidos una serie de indicadores para su análisis junto con el objetivo que se pretende conseguir.<br>RW (recopilación de datos de la Web y redes sociales): se realiza una recopilación de datos de | - |

[36] https://www.camarabilbao.com/ccb/contenidos.item.action?id=1247062

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | la Web y las redes sociales de manera automática. Se valora el uso de APIs de las diferentes redes sociales para la automatización de la gestión y análisis de datos.<br>AW (análisis de los datos de Web y redes sociales): monitorización de la web oficial y redes sociales que permita el análisis de datos e informe de acciones de marketing. | |
| **Plataforma Smart Destination de integración de la información.** | 10 | Plataforma de integración de toda la información relativa a la gestión del destino. | - |
| **Mecanismos para la actualización permanente de la información digital** | 10 | Grado de actualización de la información. | 10 |
| **Open Data (OD)** | 10 | ID (intención de abrir datos): la publicación de datos abiertos se valoraría como mayor predisposición a abrir datos turísticos.<br>PD (publicación de datos abiertos): se publican datos en abierto.<br>CD (nivel de calidad de datos publicados): nivel de calidad de datos según esquema de 5 estrellas de reutilización. | 10[37] |
| **Difusión y visualización de datos** | 15 | Cuadro de mando interactivo con indicadores clave para consulta y uso de los datos del destino. | - |
| **TOTAL** | **100%** | | **50%** |

Fuente: Elaboración propia a partir de Grima (2015)

Tabla 10: Innovación

| Indicador | Puntuación | Criterio | Bilbao |
|---|---|---|---|
| **Organización turística municipal innovadora** | 25 | Grado de incorporación de innovaciones en la organización turística municipal. | 25[38] |
| **Fomento de la innovación turística** | 20 | Medidas de fomento de la innovación a escala local. | 20[39] |
| **Implantación de sistemas de gestión de la innovación en empresas y organizamos públicos** | 10 | Número de empresas y entidades con sistemas certificados de gestión de la innovación. | -[40] |
| **Desarrollo de proyectos de innovación** | 20 | Participación municipal o de empresas del destino en proyectos de innovación. | 20[41] |
| **Penetración de TICs en empresas turísticas** | 15 | Uso de las TICs por parte de las empresas turísticas del destino. | 15[42] |
| **Procesos de innovación colaborativa** | 10 | Existencias de plataformas, foros o espacios de debate para fomentar el conocimiento turístico orientado a la innovación. | - |
| **TOTAL** | **100%** | | **80%** |

Fuente: Elaboración propia a partir de Grima (2015)

37 https://www.bilbao.eus/opendata/es/inicio

38 http://www.bilbaoturismo.net/servlet/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadername2=Pragma&blobheadervalue1=filename%3D1020%5C699%5CBB_TURISMO_PRESENTACION_CAST.pdf&blobheadervalue2=cache&blobkey=id&blobnocache=false&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1369143228723&ssbinary=true

39 https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjUmIePiLziAhUZRxUIHR_jBDwQFjAAegQIABAC&url=https%3A%2F%2Fwww.bilbao.eus%2Fcs%2FSatellite%3Fblobcol%3Durldata%26blobheader%3Dapplication%252Fpdf%26blobheadername1%3DContent-disposition%26blobheadername2%3Dpragma%26blobheadervalue1%3Dattachment%253B%2Bfilename%253DEstrategia%2Binnovaci%25C3%25B3n%2BBilbao.pdf%26blobheadervalue2%3Dpublic%26blobkey%3Did%26blobtable%3DMungoBlobs%26blobwhere%3D1274042380154%26ssbinary%3Dtrue&usg=AOvVaw2TAM3hC53wBkQc2pnWT9oG , http://www.zorrotzaurre.com y http://www.euskadi.eus/contenidos/recurso_tecnico/comun/es_comun/adjuntos/Guia_innovacion_es.pdf

40 http://es.eustat.eus/elementos/ele0003000/Innovacion_tecnologica_en_los_establecimientos_de_la_C_A_de_Euskadi_por_Territorio_rama_de_actividad_A38_y_estratos_de_empleo_/tbl0003010_c.html

41 https://www.euskal-museoa.eus/es/berriak/xehetasunak/507/el-alcalde-de-bilbao-preside-la-presentacion-de-los-30-proyectos-galardonados-en-los-premios-bilbao-gazte-balioak-martxan

42 https://www.guggenheim-bilbao.eus , https://bilbaopasoapaso.com/tiendaonline/index.php?lang=es y http://www.bilbaoturismo.net/servlet/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadername2=Pragma&blobheadervalue1=filename%3D1020%5C699%5CBB_TURISMO_PRESENTACION_CAST.pdf&blobheadervalue2=cache&blobkey=id&blobnocache=false&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1369143228723&ssbinary=true

## 4.8 INFORMACIÓN TURÍSTICA

En cuanto al octavo pilar, **Información Turística**, Bilbao dispone de un gran servicio de información turística, basado en una página web con mucha información de gran valor para el turista, así como Oficina de Turismo innovadora.

En primer lugar, la web de Bilbao Turismo pone a disposición del usuario gran cantidad de folletos y planos, con todo tipo de información sobre la ciudad, desde planos de la ciudad y las rutas de transporte hasta folletos acerca de eventos. Además, desde la misma web es posible ser redirigido a páginas de reserva, por ejemplo, de abonos de transporte o de experiencias en Bilbao.

Sin embargo, esta web carece de un chat en el que poder contactar de manera inmediata con personal de la Oficina de Turismo. Es cierto que, con la puesta a punto del nuevo proyecto BioTip-Bilbao, esta carencia se vería solucionada, dado que como ya hemos comentado en el punto anterior, la función del sistema desarrollado en este proyecto es, en cierta medida, un chat diseñado para el turista.

En segundo lugar, Bilbao destaca por su innovadora Oficina de Turismo. Esta, además de ser 100% accesible, cuenta con herramientas de última generación, como pueden ser pantallas táctiles con información turística. Bilbao Turismo está presente con gran actividad en las grandes redes sociales, como lo son Twitter y Facebook. Sin embargo, las webs turísticas de Bilbao no cuentan con videos promocionales de la ciudad, aunque hay que mencionar que la Oficina de Turismo sí cuenta con este tipo de videos.

Por todo esto, Bilbao obtiene 75 puntos sobre 100, lo cual sitúa a la ciudad en una buena posición respecto a la **Información Turística.** En base a los indicadores analizados, es evidente que Bilbao dispone de un servicio de información turística muy favorable, lo que se convierte en su mayor fortaleza.

Sin embargo, la puntuación de la ciudad se ve penalizada por la ausencia de un chat o herramienta similar que permita la inmediata interacción con agentes de la Oficina de Turismo. Esto se prevé solventar mediante el desarrollo del proyecto BioTip-Bilbao como hemos mencionado, no obstante, sería recomendable para Bilbao poner a disposición del turista una herramienta a modo de chat en la web de Bilbao Turismo.

Tabla 11: Información Turística

| Indicador | Puntuación | Criterio | Bilbao |
|---|---|---|---|
| **Material promocional en formato digital** | 10 | Existencia de un apartado web con descargas de material informativo/promocional. Existencia de soluciones informáticas para la descarga. App del destino. | 10[43] |
| **Canales de información 24h** | 5 | Existencia de pantallas táctiles y kiosco de información virtual en la oficina de información y puntos neurálgicos del destino. | 5[44] |
| **Información turística virtual** | 10 | Chat turístico. Call center virtual. Oficina turística virtual: Facebook, por ejemplo. | 5[45] |
| **Web turística** | 20 | Existencia de una página web atractiva, sencilla y rápida. Adaptada a todos los dispositivos. Fomenta procesos de interacción y co-creación. Con posibilidad de realizar reservas. | 10[46] |
| **Redes sociales** | 10 | Presencia en las redes sociales con mayor importancia para la promoción turística. | 10[47] |
| **Vídeos inspiradores** | 5 | Existencia de vídeos inspiradores del destino. | - |

[43] http://www.bilbaoturismo.net/BilbaoTurismo/es/folletos-digitales y http://bilbaonow.com

[44] http://www.bilbaoturismo.net/servlet/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadername2=Pragma&blobheadervalue1=filename%3D1020%5C699%5CBB_TURISMO_PRESENTACION_CAST.pdf&blobheadervalue2=cache&blobkey=id&blobnocache=false&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1369143228723&ssbinary=true

[45] https://www.facebook.com/BilbaoTurismo/

[46] http://www.bilbaoturismo.net/BilbaoTurismo/es/turistas y https://viajesporeuskadi.es/es/155-bilbao

[47] https://www.facebook.com/BilbaoTurismo/ , https://twitter.com/bilbaoturismo y https://www.instagram.com/bilbaoturismo/

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Certificaciones con Q de calidad turística** | 10 | Certificación de la Norma UNE 187003:2008 (Q de calidad turística). | 10[48] |
| **Herramientas o servicios que permitan la accesibilidad Wi-fi en destino** | 10 | Aplicaciones, soluciones tecnológicas, etc. | 10[49] |
| **NFC, QR, RFID, etc.** | 5 | Paneles interpretativos con NFC/RFID/QR. Material promocional NFC/RFID/QR. | 5[50] |
| **Herramientas tecnológicas para el turista** | 5 | Tabletas, audioguías y otras herramientas tecnológicas que el turista pueda alquilar en la OT: | 5[51] |
| **Merchandising** | 5 | Existencia de material promocional de merchandising para el turista. Preferiblemente el método de pago se basará en las nuevas tecnologías para impulsar/agilizar este proceso de venta. | 5[52] |
| **Stock de material promocional** | 5 | Sistema inteligente de control de estocaje. | - |
| **TOTAL** | **100%** | | **75%** |

Fuente: Elaboración propia a partir de Grima (2015)

### 4.9 MARKETING ON-LINE

El noveno y último pilar correspondiente al autodiagnóstico de la ciudad de Bilbao, **Marketing On-line,** resulta difícil de valorar, puesto que se basa en ciertos indicadores a los que no es posible tener acceso, al ser exclusivamente de uso interno. El uso de herramientas de monitoreo de las redes sociales es un ejemplo de esta problemática. La ciudad obtiene tan solo 42,5 puntos sobre 100.

Como puntos fuertes de Bilbao en este aspecto, destacan su página web y el uso de las redes sociales, como Facebook e Instagram. En gran medida, Bilabo Turismo, fundamenta su promoción turística en el uso de estos dos medios, haciendo hincapié en las redes sociales. Los esfuerzos puestos en la web quedan patentes al observar que su posicionamiento Search Engine Optimization (SEO) es perfecto, al ser su página web la primera que aparece al buscar en Internet "Bilbao Turismo". Además, en el "Plan de Acción de Turismo 2019-2025" se ve reflejada la intención de Bilbao de fomentar el marketing on-line.

El gran punto que puede corregir Bilbao Turismo es la promoción turística mediante e-mail y la creación de marketing viral. Es cierto que en el "Plan de Acción de Turismo 2019-2025" se incluye como objetivo colaborar con *influencers* y *bloggers* para promocionar la ciudad y sus eventos.

Sin embargo, no es posible registrarse en la web de Bilbao Turismo para recibir una *newsletter* de forma periódica con información acerca de los acontecimientos de la ciudad. Además, respecto a viralizar contenido, Bilbao Turismo no hace uso de su cuenta de YouTube, principal plataforma para viralizar videos, ni publica en sus redes sociales contenido viral.

48 http://www.calidadturistica.es/index.aspx

49 http://www.bilbaoturismo.net/BilbaoTurismo/es/zonas-wifi_2

50 https://www.museobilbao.com/actualidad/recorrido-por-la-exposicion-con-codigos-qr-96 y https://www.europapress.es/turismo/transportes/tren/noticia-renfe-coloca-codigos-qr-nfc-todas-estaciones-ancho-metrico-bizkaia-20160426184704.html

51 http://www.basquecountryspirit.com/es/eventdetail/audioguia-bilbao

52 http://www.bilbaoturismo.net/servlet/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadername2=Pragma&blobheadervalue1=filename%3D41%5C320%5CDossier_Plan_Accion_Turismo_2019_2025_CAST_%281%29_6.pdf&blobheadervalue2=cache&blobkey=id&blobnocache=false&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1369153510741&ssbinary=true

Tabla 12: Marketing On-line

| Indicador | Puntuación | Criterio | Bilbao[53] |
|---|---|---|---|
| **Monitoreo de marca y medios** | 15 | Google Analytics, Google Alerts, TweetDeck, Social Mention, etc. Ir más allá del mero uso de las redes sociales: analizar qué se dice del destino y cuál es el perfil/motivaciones de nuestro visitante digital. | - |
| **Social Media Plan** | 25 | Definición de objetivos, estrategias y alineación de objetivos del destino con el uso de las redes sociales. Las redes sociales como principal medio de distribución, promoción y comercialización. | 25 |
| **Posicionamiento y acciones SEO** | 15 | Search Engine Optimization (SEO), Search Engine Marketing (SEM), blogs, etc. | 7,5 |
| **Publicidad on-line** | 10 | Banners, podcast, videopodcast, widgets, etc. Suscitar interés. | 5 |
| **Estrategia CRM y E-mail marketing** | 25 | Newsletters, promociones, ofertas última hora, nuevos productos, etc. Inspirar y fidelizar. | - |
| **Marketing viral** | 10 | Diseño de campañas innovadoras, envío de vídeos, animaciones, etc. | 5 |
| **TOTAL** | **100%** | | **42,5%** |

Fuente: Elaboración propia a partir de Grima (2015)

Una vez analizados todos los pilares que forman el autodiagnóstico, la siguiente tabla presenta, a modo de resumen, las debilidades y fortalezas detectadas en cada uno de los pilares analizados.

Tabla 13: Resumen fortalezas y debilidades de Bilbao como DTI

| Pilar | Puntuación | Resumen | |
|---|---|---|---|
| **Gobernanza** | 60,40% | **Fortalezas** | • Fuerte base sobre la que desarrollar el DTI<br>• Bien valorado por los turistas (9/10) |
| | | **Debilidades** | • Falta de organismos exclusivamente dedicados al desarrollo del DTI<br>• No realizan campañas de sensibilización social hacia el turismo |
| **Sostenibilidad Territorial/Urbana** | 88% | **Fortalezas** | • Planteamiento urbanístico sostenible<br>• Aplicación de la Agenda 21<br>• Oficina del Cambio Climático de Bilbao |
| | | **Debilidades** | • Ausencia de un Plan de Recogida y Tratamiento de Residuos |
| **Sostenibilidad Turística** | 35% | **Fortalezas** | • Desarrollo de acciones con enfoque sostenible<br>• Acciones de sensibilización a favor de la sostenibilidad para residentes<br>• Participación en iniciativas de custodia territorial |
| | | **Debilidades** | • Ausencia de datos sobre el número de empresas y recursos turísticos con certificaciones ambientales<br>• No dispone de certificaciones de sostenibilidad del destino |
| **Accesibilidad** | 100% | **Fortalezas** | • Plan Integral de Accesibilidad Urbana<br>• Accesibilidad en todos los ámbitos: información, movilidad, recursos turísticos, empresas turísticas… |
| | | **Debilidades** | • Ausencia de catálogo variado online de herramientas como audioguías, guías en braille… |
| **Conectividad y Sensorización** | 70% | **Fortalezas** | • Red de fibra óptica propia que interconecta los edificios municipales |

[53] https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwixpO3lrsPiAhXFAWMBHQuWDT0QFjAAegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Fwww.bilbao.eus%2Fcs%2FSatellite%3Fblobcol%3Durldata%26blobheader%3Dapplication%252Fpdf%26blobheadername1%3DContent-disposition%26blobheadername2%3Dpragma%26blobheadervalue1%3Dattachment%253B%2Bfilename%253Dweb%2Bturismo.pdf%26blobheadervalue2%3Dpublic%26blobkey%3Did%26blobtable%3DMungoBlobs%26blobwhere%3D1273940999710%26ssbinary%3Dtrue&usg=AOvVaw2DtPdJTH331TzoucHlhTv9 y https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj4hYqUsMPiAhVJDGMBHc5vDr8QFjAAegQIBhAC&url=http%3A%2F%2Fwww.bilbaoturismo.net%2Fservlet%2FSatellite%3Fblobcol%3Durldata%26blobheader%3Dapplication%252Fpdf%26blobheadername1%3DContent-Disposition%26blobheadername2%3DPragma%26blobheadervalue1%3Dfilename%253D41%255C320%255CDossier_Plan_Accion_Turismo_2019_2025_CAST_%25281%2529_6.pdf%26blobheadervalue2%3Dcache%26blobkey%3Did%26blobnocache%3Dfalse%26blobtable%3DMungoBlobs%26blobwhere%3D1369153510741%26ssbinary%3Dtrue&usg=AOvVaw0TE64nK_Kg7XR1f-sQHc2m

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | • Red wifi gratuita<br>• Sensorización del territorio |
| | | **Debilidades** | • Poco control sobre la red wifi gratuita de empresas turísticas privadas |
| **Sistema de Información/Inteligencia Turística** | 50% | **Fortalezas** | • Oficina de Turismo del siglo XXI<br>• Cantidad de información sobre los turistas de la que disponible Bilbao |
| | | **Debilidades** | • Escasa difusión de este tipo de información |
| **Innovación** | 80% | **Fortalezas** | • Estrategias de fomento de la innovación<br>• Desarrollo de proyectos innovadores |
| | | **Debilidades** | • Ausencia de plataformas de fomento de innovación colaborativa |
| **Información Turística** | 75% | **Fortalezas** | • Servicios de información turística |
| | | **Debilidades** | • Ausencia de chat de interacción inmediata con agentes de la Oficina de Turismo |
| **Marketing On-line** | 42,50% | **Fortalezas** | • Promoción turística mediante redes sociales<br>• Posicionamiento SEO de la web perfecto |
| | | **Debilidades** | • Promoción turística mediante e-mail y marketing viral |

Fuente: Elaboración propia

## 5. CONCLUSIÓNES

La evolución y desarrollo de las TIC han planteado una nueva manera para concebir las ciudades y los espacios urbanos. La ciudad inteligente pretende mejorar la calidad de vida, principalmente de sus ciudadanos, sin olvidar otros públicos objetivo como turistas, empresas o inversores. Esta conexión entre ciudad y tecnología es la base para la creación de servicios más eficientes en la gestión urbana. El concepto de DTI está ligado al concepto de ciudad inteligente, y se entiende como una evolución lógica del mismo. Ambos comparten características como el uso intensivo de las TIC en la gestión, pero también hay diferencias. La ciudad inteligente comprende la transformación digital de la ciudad, en cuanto al modo de gestionar los servicios urbanos y al modo en que se relaciona con sus ciudadanos, de manera que acerque y mejore el acceso de estos a dichos servicios. Mientras, el modelo DTI incorpora la tecnología en la experiencia del turista y en la prestación de servicios, la gestión eficaz y eficiente de los recursos y la habilidad para dar respuesta a las necesidades y comportamientos de los turistas.

Por otro lado, la transformación de una ciudad en un destino fundamentado en un modelo DTI se basa en el desarrollo de cuatro ejes fundamentales que son la tecnología, la innovación, la accesibilidad y la sostenibilidad, y requiere la elaboración de un plan integral que involucre todos los ámbitos (económico, medioambiental, cultural…), y no únicamente el turístico. Además, este modelo DTI también debe fomentar la participación e involucración de la sociedad local en el proyecto para ser capaz de promover el desarrollo de la ciudad.

Los resultados obtenidos de la parte práctica del presente trabajo de investigación, y correspondientes al autodiagnóstico de la ciudad de Bilbao como DTI, se sintetizan en una serie de fortalezas y debilidades que son las siguientes:

1. Bilbao presenta una situación de debilidad en los pilares referentes a la "Sostenibilidad Turística", "Sistema de Información/Inteligencia Turística" y "Marketing On-line". En base a la información analizada podemos concluir que la ciudad de Bilbao debe hacer un mayor esfuerzo a la hora de difundir información, ya sea de carácter promocional o meramente informativa;
2. En el aspecto de gestión, la ciudad de Bilbao carece de organismos exclusivamente enfocados al desarrollo del DTI. Esto dificulta la puesta a punto de planes y medidas de mejora más específicas. Sería aconsejable crear esta *"Smart Destination Office"* ;
3. Respecto a la información y promoción turística que realiza la ciudad, se aprecian ciertas debilidades. Por un lado, se debería poner a disposición del turista un chat en la web que permita la interacción inmediata con un agente de la Oficina de Turismo. Por otro lado, la ciudad debería centrar sus esfuerzos de promoción turística tanto en facilitar un método para registrarse en la web de Bilbao Turismo, y así poder enviar periódicamente a ese usuario una *newsletter* con las novedades de la ciudad, como en crear contenido promocional de carácter viral;
4. Los pilares en los que Bilbao destaca con claridad son "Sostenibilidad territorial/urbana", "Innovación" y "Accesibilidad", obteniendo en este último la puntuación máxima. Casualmente, la ciudad obtiene las

mejores puntuaciones en tres de los cuatro pilares que componen los cuatro ejes fundamentales de un DTI (tecnología, sostenibilidad, accesibilidad e innovación). Esto muestra que Bilbao cuenta con unos cimientos muy sólidos para ser un DTI. Tan solo debería seguir actualizando los diferentes planes estratégicos de cada ámbito, para mantener esa alta puntuación;

5. Gracias a la gran red wifi repartida por la ciudad, Bilbao tiene a su disposición gran cantidad de información de los usuarios de su red. Actualmente comparten esta información con otros organismos públicos como Osakidetza (red vasca de salud) y Euskotren (red de transporte público). Dado el valor de esta información, podría resultar de interés compartirla con otro tipo de entidades, incluso extranjeras, siempre asegurando la privacidad del usuario;
6. Bilbao tiene en marcha múltiples proyectos de innovación referentes a nivel internacional. Seguir desarrollando este tipo de proyectos resulta clave para conseguir erigirse como un DTI referente internacionalmente.

La herramienta para el autodiagnóstico desarrollado en este trabajo, se muestra muy enfocado a destinos de un tamaño y afluencia de turistas considerable, es decir, territorios con una infraestructura de modelo DTI previa. En un trabajo futuro, cabría la posibilidad de desarrollar un nuevo autodiagnóstico, basado en una metodología alternativa, con una batería de indicadores más ajustados y revisados por expertos en el tema, para enfocarlo a un ámbito más generalizado. Es decir, que tanto una ciudad de tamaño medio como Bilbao, una zona más rural o incluso una ciudad global, puedan llevar a cabo el mismo autodiagnóstico, sin importar las evidentes diferencias que existen entre ellos.

En lo referente a las implicaciones para la gestión, el presente trabajo pretende ofrecer una contribución para los agentes locales, que puedan conocer las salvedades o debilidades que presenta el modelo DTI en cuanto a su implantación en la ciudad de Bilbao, pero también sus fortalezas. Gracias a ello, los gestores locales pueden tener un punto de partida para desarrollar estrategias que conviertan dichas debilidades en oportunidades y tomar la herramienta de autodiagnóstico como un instrumento para la mejora continua.

Por último, en cuanto a las limitaciones del presente trabajo de investigación se relacionan principalmente con la limitada información que hay disponible y accesible para valorar determinados pilares del autodiagnóstico, información que en ocasiones a pesar de existir no está ni disponible ni accesible al público en general, al tratarse de documentos internos de trabajo.

## REFERENCIAS


Ayuntamiento de Bilbao (2014). *Estrategia de Innovación y Especialización Inteligente del municipio de Bilbao* (iBilbao 2020).

Ayuntamiento de Bilbao (2016). *Avance del Plan General de Ordenación Urbana de Bilbao*.

Ayuntamiento de Bilbao (2016). *Proyecto "Casco Viejo, corazón histórico y modernidad" 2016-2019.*

Bardin, L. (1991). *Análisis de contenido* (Vol. 89). Ediciones Akal.

Boes K., Buhalis D., & Inversini A. (2015). Conceptualising Smart Tourism Destination Dimensions. *Information and Communication Technologies in Tourism* (pp. 391-403). Springer, Cham

Buhalis D., & Amaranggana A. (2013). Smart Tourism Destinations. *Information and Communication Technologies in Tourism* (pp. 553-564). Springer, Cham

Caragliu, A., Del Bo, C., & Nijkamp, P. (2009). Smart cities in Europe. *Journal of urban technology*, 18(2), 65-82).

Castañeda, M. (2018). *Urbanismo sostenible para habitar una isla en el corazón de Bilbao*. Energy News. Consultado en mayo de 2019 en https://www.energynews.es/urbanismo-sostenible-bilbao/

Catriona, M., Gavin, C., Jonathan, C., Jeremy, M., Kevin, P. J., Kare, T. R., & Bas, K. (2014). *Mapping smart cities in the EU*.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *Handbook of qualitative research* (3rd ed.).Thousand Oaks, CA: Sage.

Díaz-Díaz, R., Muñoz, L., & Pérez-González, D. (2017). Business model analysis of public services operating in the smart city ecosystem: The case of SmartSantander. *Future Generation Computer Systems*. https://doi.org/10.1016/j.future.2017.01.032

Gaur, A., Scotney, B., Parr, G., & McClean, S. (2015). Smart City Architecture and its Applications Based on IoT. *Procedia Computer Science*, 52, 1089–1094. https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.05.122

Góngora, G. P. M. (2015). *Revisión de literatura sobre ciudades inteligentes: una perspectiva centrada en las TIC* (No. 19, pp. 137-149). Ingeniare.

Grima, C.A. (2015). *Smart Cities y Destinos Turísticos Inteligentes: Un análisis comparativo*. Universidad de Málaga.

Heeley, J. (2011). Public: private partnership and best practice in urban destination marketing. *Tourism and Hospitality Research*, 11(3), 224-229.

Ivars-Baidal, J., Celdrán, M. A., & Femenia-Serra, F. (2017). *Guía de Implantación de Destinos Turísticos Inteligentes de la Comunitat Valenciana*. Universidad de Alicante.

Ivars-Baidal, J., Solsona, F. J., & Giner, D. (2015). *Gestión turística y tecnologías de la información y la comunicación (TIC): El nuevo enfoque de los destinos inteligentes*. Universidad de Alicante.

Komninos, N., Pallot, M., & Schaffers, H. (2012). Special issue on smart cities and the future internet in Europe. *Journal of the Knowledge Economy*, 4(2), 119-134

Koo, C., Shin, S., Gretzel, U., Hunter, W. C., & Chung, N. (2016). Conceptualization of smart tourism destination competitiveness. *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 26, 4, 367-384.

Lamsfus, C., & Alzua-Sorzabal, A. (2013). Theoretical framework for a tourism internet of things: Smart destinations. tourGUNE. *Journal of Tourism and Human Mobility*, 2, 15-21.

Lamsfus, C., Martín, D., Alzua-Sorzabal, A., &Torres-Manzanera, E. (2015). Smart Tourism Destinations: An Extended Conception of Smart Cities Focusing on Human Mobility. En *Information and Communication Technologies in Tourism* (pp. 363-375). Springer.

Lombardi, P., Giordano, S., Farouh, H., & Yousef, W. (2012). Modelling the smart city performance. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 25(2), 137-149.

López de Ávila, A., & García, S. (2013). Destinos turísticos inteligentes. *Harvard Deusto business review*, 224, 58-67.

López Noguero, F. (2002). *El análisis de contenido como método de investigación*.

Luque, A. M., Zayas, B., & Caro, J.L. (2015). Los Destinos Turísticos Inteligentes en el marco de la Inteligencia Territorial: conflictos y oportunidades. En *Investigaciones Turísticas* (No. 10, pp. 1-25). Universidad de Alicante.

MOCDTI (2015). *Manual Operativo para la Configuración de Destinos Turísticos Inteligentes*. Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas (Invat.tur).

Moreno, C. (2016). *Desarrollo de un modelo de evaluación de ciudades basado en el concepto de Ciudad Inteligente (Smart City).* Universidad Politécnica de Madrid.

Palomo, M. F. (2014). *La eficiencia del modelo turístico español*. Fundación EOI.

Rong, A. (2012). Smart travel getting popular in China. *China Economic Net*. Consultado en abril de 2019 en http://en.ce.cn/Insight/201204/12/t20120412_23235803.shtml

Rosati, U., & Conti, S. (2016). What is a Smart City Project? An Urban Model or A Corporate Business Plan? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 223, 968–973. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.332

Rose, K., Eldridge, S., & Chapin, L. (2015). *The internet of things: An overview*. The Internet Society (ISOC).

Sampri, A., Mavragani, A., & Tsagarakis, K. P. (2016). Evaluating Google Trends as a Tool for Integrating the "Smart Health" Concept in the Smart Cities' Governance in USA. *Procedia Engineering*, 162, 585–592. https://doi.org/10.1016/j.proeng.2016.11.104

Schaffers, H., Komninos, N., Pallot, M., Trousse, B., Nilsson, M., & Oliveira, A. (2011). Smart cities and the future internet: Towards cooperation frameworks for open innovation. En *The future internet assembly* (pp. 431-446). Springer.

SEGITTUR (2015). *Informe destinos turísticos inteligentes: construyendo el futuro*.

Tejada, S. (2016). La colaboración pública privada entre administraciones y comerciantes, clave para la dinamización del comercio urbano. Planteamiento de un nuevo modelo. (Doctoral dissertation, Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea).

Toppeta, D. (2010). *The smart city vision: how innovation and ICT can build smart, "livable", sustainable cities*. The Innovation Knowledge Foundation.

Vicini, S., Bellini, S., & Sanna, A. (2012). *How to co-create Internet of things-enabled services for smarter cities*. IARIA.

Zhu, W., Zhang, L., & Li, N. (2014). Challenges function changing of government and enterprises in Chinese smart tourism. *Information and Communication Technologies in Tourism*, 10.

# MODELO DE BUENAS PRÁCTICAS DE MARKETING DIGITAL EN DESTINOS TURÍSTICOS

Cristina Callejón Gómez, c.callejon.94@gmail.com, Universidad de Málaga
María Mercedes Rojas de Gracia, mmrojasgracia@uma.es, Universidad de Málaga

**RESUMEN**: Este trabajo viene a llenar un vacío existente hasta el momento, proponiendo una serie de indicadores muy concretos y específicos que permiten servir como manual de buenas prácticas de marketing digital en destinos turísticos. En el mismo, se han representado las herramientas orgánicas más populares del marketing digital de la forma más fiel posible. En concreto, las variables a tener en cuenta son las relacionadas con la web, el posicionamiento SEO y las redes sociales. De esta forma, el modelo puede servir de guía a instituciones de destinos que quieran medir el resultado de sus esfuerzos. Este análisis posibilita la identificación de forma fácil sobre cuáles son los puntos de la estrategia seguida que son más fuertes y están bien trabajados, y cuáles necesitan mejorar. Asimismo, puede servir para comprobar en qué posición se encuentra el destino con respecto a los competidores.

**PALABRAS CLAVE**: Web, Posicionamiento SEO, Redes Sociales, Métricas, Indicadores.

**ABSTRACT**: This work fills an existing gap so far, proposing a series of very specific and specific indicators that allow it to serve as a manual of good digital marketing practices in tourist destinations. In it, the most popular organic tools of digital marketing have been represented as faithfully as possible. Specifically, the variables to take into account are those related to the web, SEO positioning and social networks. In this way, the model can serve as a guide for destination institutions that want to measure the results of their efforts. This analysis makes it easy to identify the points of the strategy followed that are stronger and well worked, and which ones need improvement. It can also be used to check the position of the destination with respect to the competitors.

**KEYWORDS**: Web, SEO Positioning, Social Networks, Metrics, Indicators.

## 1. INTRODUCCIÓN

Debido al fenómeno de la globalización, el sector turístico actual puede considerarse un mercado único en el que cada país, región o ciudad compite con otros para atraer turistas (Manhas, Manrai, & Manrai, 2016). Esto genera una preocupación por parte de los gobiernos de los diferentes destinos para generar una imagen atractiva que les permita establecerse en una posición competitiva dentro del mercado turístico. Una de las formas más efectivas de promover esta posición competitiva es la construcción de una marca reconocida que pueda representar su identidad de una manera atractiva para clientes potenciales (Gallarza, Saura, & García, 2002).

Es en este contexto competitivo y global donde los sitios web de destinos turísticos juegan un papel decisivo (Fernández-Cavia et al., 2013; Fernández-Cavia, Rovira, Díaz-Luque, & Cavaller, 2014). Esto implica que no es suficiente que los destinos turísticos trabajen en la creación de una imagen competitiva en Internet. La gran cantidad de oferta informativa que el usuario puede encontrar actualmente en la red complica la tarea de captar la atención del turista, cada vez más exigente en términos de facilidad de uso, velocidad o diseño de los sitios web. Esto ha resultado en una tendencia entre los diferentes destinos turísticos a dar mayor peso al trabajo de mejorar el sitio web, con el fin de satisfacer las demandas y expectativas de los usuarios y así garantizar que tengan una experiencia satisfactoria durante su interacción con sus portales web (Martinis, Papadatou, & Kabassi, 2019; McCartney, Butler, & Bennett, 2008). Es decir, los destinos turísticos desean ofrecer un sitio web promocional que no solo ofrezca información sobre el destino, sino que se presente de la manera adecuada para que sea útil y simple para el usuario que busca información o tiene la intención de

planificar un viaje. Esto implica que no es suficiente con la presencia de información sobre el destino en un sitio web, sino que debe presentarse de la manera adecuada.

Por otro lado, desde que Internet comenzó a aumentar su popularidad y nacieron los motores de búsqueda, el volumen de información no ha dejado de crecer. De esta manera, nacieron técnicas que tenían como objetivo clasificar y priorizar la información de acuerdo con su calidad. Este conjunto de técnicas se llama SEO (*Search Engine Optimization*). Como afirman Yalçin y Köse (2010), el SEO permite que un sitio web aparezca en las principales listas de resultados de un motor de búsqueda para algunas palabras clave específicas. Debido al gran volumen de información disponible en Internet y, en consecuencia, la dificultad de estar en las primeras posiciones de los motores de búsqueda, el SEO es estrictamente necesario para que el contenido llegue a los usuarios objetivo.

Finalmente, en esta era es esencial considerar el papel de las redes sociales (RRSS) en la promoción de cualquier empresa y, en consecuencia, también de los destinos turísticos. Las RRSS no solo han cambiado la forma en que las empresas ejercen la comunicación, sino también la vida de las personas. Estos medios son todas esas herramientas que nos permiten hablar, escuchar, dialogar e interactuar con otras personas, empresas e instituciones; aquellos que nos ponen en contacto con una comunidad compuesta por personas con intereses similares a los nuestros o de la empresa para la que trabajamos; y aquellos que destruyen el esquema tradicional de emisor y receptor y fomentan la interacción entre todos los usuarios, proponiendo un nuevo paradigma de comunicación (Gil, 2017). Es por eso que las RRSS permiten a las personas comunicarse con empresas o instituciones y viceversa. Para las empresas, estas redes pueden representar una ventana de comunicación con el usuario. De esta manera, estas pueden llegar fácilmente a las personas que se ajustan al perfil de la empresa o institución y transferir diferentes tipos de contenido, descubriendo cuál les gusta más.

Por consiguiente, resulta fundamental la elaboración de un modelo de buenas prácticas de marketing digital de destinos turísticos que sirva de guía a los gerentes y responsables de los destinos y empresas turísticas que quieran aprovechar las oportunidades que ofrece este nuevo contexto.

## 2. MARCO TEÓRICO

Sin duda, la web constituye una de las herramientas de marketing más importantes en la actualidad. La principal razón es la visibilidad que aporta a cualquier negocio o institución. Si una empresa no está en la red, no existe. Según afirman Álvarez, Pérez y Solana (2013), el uso de las herramientas webs favorece la reducción de los costes de marketing, el incremento de las ventas, y permite acceder a nuevos segmentos de mercado. Además, favorece la mejora del servicio y atención al cliente, lo cual permite incrementar la lealtad, y satisfacción del consumidor. En concreto, según estos autores, los beneficios se pueden resumir en tres: (1) La web puede suponer un perfecto medio de distribución para abaratar costes, ya que a través de la web, se pueden vender productos y algunos servicios en cualquier parte del mundo, lo que, si se consigue con éxito, puede suponer un aumento considerable de las ventas con una reducción de los costes; (2) Los usuarios pueden conocer empresas que antes no conocían sin necesidad de que la empresa se encuentre en el mismo país, ya que internet rompe cualquier frontera; (3) Atención personalizada y más rápida ya que gracias a la web se puede atender las quejas y sugerencias de los clientes de forma mucho más rápida y cómoda para el cliente, por lo que aumenta la satisfacción del consumidor y su lealtad hacia la organización.

Sin embargo, para que se produzcan estos beneficios, primero se debe contar con una buena web. Y, además, hay que tener en cuenta que las características deseadas para una web de moda no son las mismas que para una web turística. Por lo tanto, las características de un portal turístico deben estudiarse de una forma específica. En esta línea, Fernández-Cavia et al. (2010) proponen un modelo de análisis para webs de destinos turísticos que se compone de 12 características deseadas: accesibilidad, arquitectura de la información, posicionamiento, calidad y cantidad de contenido, interactividad, presencia web 2.0, tratamiento de la imagen de marca, usabilidad, distribución y comercialización, páginas de inicio, idiomas y análisis discursivo y argumentativo.

Estos autores entienden por accesibilidad el conjunto de estrategias, recomendaciones y recursos que hacen que la web sea o no accesible, teniendo en cuenta las personas con discapacidades visuales y/o auditivas y el acceso a los contenidos de la web mediante el uso de dispositivos de capacidad limitada -teléfonos móviles, por ejemplo. Además, argumentan que la web tiene que poder ser utilizada por todos, sean cuales sean las características de cada uno, para lo que la letra debe tener un tamaño adecuado, las imágenes deben tener el

denominado atributo ATL, los vídeos subtítulos y los formularios tienen que estar preparados para que puedan rellenarse por cualquier persona.

En segundo lugar, la arquitectura de la información (AI) se define como el arte y la ciencia de organizar espacios de información con el fin de ayudar a los usuarios a satisfacer sus necesidades (Hassan, Martín, & Iazza, 2004). En otras palabras, una web con una buena arquitectura facilita que el internauta llegue al contenido desde un buscador y que una vez dentro, pueda encontrarlo fácilmente, lo cual se puede conseguir posibilitando, por un lado, que el usuario pueda encontrar información a través de índices, clasificaciones, taxonomías y sistemas de recuperación de información o sistemas de búsqueda en el sitio web, y por otro lado, posibilitando que cada elemento de información pueda ser encontrado mediante la descripción a través de metadatos y optimización del sitio para buscadores (Hassan et al., 2004).

Por otro lado, el SEO es una disciplina que estudia el proceso por el cual una página web obtiene y mantiene posiciones notables en las páginas de resultados naturales de los buscadores, también llamados resultados orgánicos o algorítmicos (Ledford, 2009; Orense & Rojas, 2010). Gracias a esta característica se permite sacar partido a una web. Si el posicionamiento no se trabaja de forma adecuada, la web no aparecerá en los motores de búsqueda. Por lo tanto, todo el trabajo dedicado al portal no habrá valido la pena.

Fernández-Cavia et al. (2010) afirman en cuanto a la calidad y cantidad del contenido que la web de los destinos turísticos debe arrojar información sobre todos los aspectos del mismo. Establecen que, en primer lugar, el usuario tiene que encontrar información general de destino, como números de emergencias o formas de moverse en el mismo. En segundo lugar, la información turística especializada, como el tipo de turismo que se ofrece y las distintas opciones dentro del mismo, también debe estar presente. Por último, se debe incluir información turística comercial como los distintos tipos alojamientos o restaurantes. Asimismo, la información debe ser clara, completa, concisa y estar bien redactada y sin faltas de ortografía.

Asimismo, los estudios prácticos y teóricos han demostrado que la interactividad es una de las características más destacadas de un sitio web, dado que influye en la actitud de los consumidores en línea hacia el sitio y sus intenciones de compra (Ghose & Dou, 1998). Esta interactividad debe aparecer de diferentes formas. Así, se debe ofrecer interactividad usuario-mensaje para que el primero sea capaz de personalizar la información que quiere ver dentro de la web. Asimismo, debe existir interacción usuario-marca para que se puedan resolver dudas, con medios como un chat. En tercer lugar, debe incluirse la opción de la interactividad marca-usuario, para que la institución pueda conocer más sobre el segundo, por ejemplo, mediante una encuesta online. Por último, puede ser producente posibilitar la interacción usuario-usuario, para que estos puedan intercambiar opiniones o consejos, como es el caso de los foros.

Muy ligada a la interactividad, se encuentra la característica denominada presencia web 2.0. o web social, la cual viene definida por la dimensión social y comunicativa aparecida en la web, de la que son buenos ejemplos los blogs, las RRSS, los foros, los wikis, etc. (Aghaei, Nematbakhsh, & Farsani, 2012). La compañía o institución debe tener presencia en las webs sociales, además de llevar a cabo estrategias que provoquen cierto grado de interacción por parte de los usuarios. Por otro lado, la web debe integrar contenidos lo suficientemente innovadores como para involucrar al usuario y aportar un extra como portal.

Por otro lado, se hace necesario un buen tratamiento de la imagen de marca del destino. Esto significa que el destino debe representarse fielmente para conseguir una buena imagen de marca, considerando para ello, la combinación de elementos emocionales y funcionales (Fernández-Cavia et al., 2010). Se debe representar lo que ofrece el destino de forma objetiva y precisa, pero además se debe reflejar lo que este puede aportar como experiencia en la vida de alguien, es decir, aquellas vivencias que el lugar puede ofrecer. Asimismo, los elementos de diseño deben estar coordinados con la imagen corporativa, incluyendo imágenes y vídeos que presenten adecuadamente el enclave, dada su importancia en el ámbito turístico (Nicoletta & Servidio, 2012; Oliveira & Casais, 2019).

La usabilidad se refiere a la facilidad de la web para ser usada y alcanzar los objetivos propuestos de forma eficiente, rápida, agradable, atractiva y sin errores (Maldonado, 2015). El uso de la web debe ser sencillo e intuitivo, de manera que el usuario sea capaz de acceder a la información que desea sin la ayuda de nadie. Para ello, además de contar con una buena arquitectura y un diseño sencillo, se deben lanzar pistas al usuario durante la navegación. Por ejemplo, se debe sugerir lo que se debe introducir en los filtros de un buscador al realizar una búsqueda (Huertas & Fernández, 2006).

En cuanto a la novena característica establecida por Fernández-Cavia et al. (2010), es decir, la distribución y comercialización, estos autores establecen que la conforman los distintos sistemas de reservas de los distintos proveedores de servicios turísticos en las webs. Asimismo, establecen que resulta muy beneficioso para el site tener un sistema de reservas y pagos propio para alojamientos, sitios de entretenimiento, eventos o restauración. O, al menos, las empresas turísticas deberían facilitar la redirección hacia webs que lo permitan.

Las tres últimas características que indican Fernández-Cavia et al. (2010), es decir, las referidas a las páginas de inicio, al contenido en diferentes idiomas y al análisis discursivo, argumentativo y teórico resultan bastante obvias. La primera está relacionada con la forma en la que se presenta la página de inicio se presenta, con aspectos tan importantes como la posible elección del idioma nada más empezar o la localización inmediata del logo. Por otro lado, la presentación de la web en varios idiomas resulta necesaria dado el carácter global e intercultural del destino. Finalmente, el análisis discursivo, argumentativo y teórico tanto de los textos como de las imágenes es fundamental dado que la información se transmite a través de los mismos.

Aparte de estas características, cuyo análisis resulta fundamental llevar a cabo para poder evaluar la calidad las webs de destinos turísticos, hay que incluir la visibilidad e información que se vierten a través de las RRSS. Sin duda, las RRSS no sólo han cambiado la forma en la que las empresas ejercen la comunicación, sino también la vida de las personas. Estas surgieron con el nacimiento de la web 2.0, cuando se incluyó al usuario como posible emisor y editor de información. Desde entonces, no han parado de emerger distintas RRSS. Moreno (2015) las define como todas aquellas herramientas que nos permiten hablar, escuchar, dialogar e interactuar con otros individuos, empresas e instituciones; aquellas que nos ponen en contacto con una comunidad formada por personas con intereses afines a los nuestros o a los de la compañía para la que trabajamos; y aquellas que destruyen el tradicional esquema del emisor y receptor y fomentan la interacción entre todos los usuarios, proponiendo un nuevo paradigma de comunicación. Es decir, no circunscribe su acción Efectivamente, además de posibilitar la comunicación entre personas, las RRSS permiten que estas se comuniquen con empresas o instituciones y viceversa. Para las empresas, estas herramientas pueden representar una ventana de comunicación con el usuario. De esta forma, se puede llegar fácilmente a las personas que encajan dentro del perfil de la empresa o institución, saber qué les gusta, divierte o disgusta, así como trasladar distintos tipos de contenido relacionado con la actividad del organismo en función del perfil del usuario.

Sin embargo, tal y como establece Moreno (2015), la creación de contenido en redes sociales no se debe hacer bajo la regla de prueba y error. Para hacerlo, en primer lugar, define que se deben conocer muy bien las distintas redes y el perfil mayoritario de los usuarios que las usan para saber cómo sacarle partido. En segundo lugar, se debe de contar con un plan de social media que recoja aspectos tales como información sobre la competencia, los buyer persona o perfiles de usuario y las pautas a seguir en casos de crisis. Por último, se debe desarrollar una debida planificación que recoja el contenido que se va a incluir en los distintos perfiles de redes sociales a corto o medio plazo. Lo que parece claro que entre las RRSS a considerar en el caso del turismo están Facebook, Instagram, Twitter y Youtube, cuyos efectos han gozado de relativa importancia en los estudios turísticos (Fatanti & Suyadnya, 2015; Forristal, 2012; Park, Ok, & Chae, 2016; Stankov, Lazic, & Dragicevic, 2010).

En resumen, se ha puesto de manifiesto que el diseño web, la estrategia SEO y la actividad en las RRSS son herramientas básicas que deben tenerse en cuenta para evaluar la calidad del marketing digital llevado a cabo por los gerentes de los destinos turísticos. Sin embargo, estos gerentes no tienen un manual de buenas prácticas que les permita evaluar la adecuación de sus acciones en el contexto digital. Es aquí donde este trabajo quiere hacer su contribución: la propuesta de un manual de buenas prácticas sobre marketing digital, en el que se recopilan las variables más representativas para medir la calidad de una web, se agrupan las características más importantes de una buena estrategia de SEO, y se indican las acciones a realizar para llevar a cabo una buena táctica de RRSS. Todo ello teniendo en cuenta las características diferenciales que presenta el sector turístico.

## 3. METODOLOGÍA

### 3.1 TÉCNICA UTILIZADA

Para lograr el objetivo propuesto en este trabajo, la metodología elegida ha sido el estudio de casos. Esta técnica es apropiada cuando el investigador no tiene control sobre el asunto y para aquellos casos con una cantidad limitada de experiencia previa o datos compilados en estudios. Concretamente, como afirma Yin (1994), el estudio de casos es una investigación empírica que se centra en un fenómeno contemporáneo en su propio contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el contexto y el fenómeno no son lo suficientemente claros. Una investigación basada en el estudio de casos aborda con éxito una situación en la que hay más variables para analizar o definir que los datos observados. Como resultado, se basa en múltiples fuentes que deberían coincidir en un estilo de triangulación particular. Esto permite aprovechar propuestas teóricas previas que guían la recopilación y el análisis de datos.

Más específicamente, lo que se ha hecho en primer lugar ha sido consultar varias fuentes y publicaciones académicas al respecto. En base a esto, se propone una serie de indicadores para evaluar la calidad de las acciones de marketing digital de los destinos turísticos en base a la literatura científica, a la experiencia profesional de los expertos e investigadores entrevistados, así como en base al análisis de las páginas web de varios destinos turísticos.

### 3.2 SELECCIÓN DE LAS VARIABLES DEL MODELO

A la hora de elegir las variables del modelo, se tuvieron en cuenta varios aspectos. Para empezar, se decidió qué técnicas y acciones de marketing digital se incluían en el modelo. Para ello, se tomaron como base las acciones de marketing digital que son orgánicas, dejando fuera las de pago. Las razones principales para seleccionar acciones gratuitas son su popularidad en el marketing de destinos, ya que son usadas por la gran mayoría, y su mayor accesibilidad para cualquier enclave. Además, el sentido de invertir en acciones de pago es posibilitar un rápido avance en las posiciones de Google o que los usuarios conozcan de forma más rápida una empresa, marca, institución, etc. Todo eso no tiene demasiado sentido para un destino turístico, ya que este será conocido y podrá avanzar fácilmente en Google sin necesidad de emplear acciones de pago. La mayor facilidad para un destino de obtener un buen posicionamiento se explica debido a dos razones. Por un lado, la página oficial de un destino turístico siempre va a tener una mayor autoridad de dominio y de página, algo que beneficia mucho en SEO. Por otro lado, las keywords no comerciales sobre un destino suelen tener menos competencia. Para demostrarlo, proponemos varios ejemplos recogidos en la Tabla 1 de términos para una ciudad como Málaga, en la que se observa que la competencia, es decir, la dificultad para disputar las palabras en ningún caso llega a 0,3 significando la unidad el grado máximo de competencia.

Tabla 1: Volumen y competencia de los términos de búsqueda de Málaga

| Término de búsqueda | Volumen | Competencia |
|---|---|---|
| Málaga temperatura | 22.200 | 25/100 |
| Málaga qué ver | 14.800 | 23/100 |
| Málaga turismo | 5.400 | 27/100 |

Fuente: https://app.neilpatel.com/es/ubersuggest/

De esta forma, las herramientas de marketing online elegidas fueron: la web, el SEO y las redes sociales. Estos instrumentos se han considerado como las variables generales del modelo, que a su vez se dividen en indicadores y subindicadores. Debido a que se trata de un tema algo inexplorado, la recopilación de los distintos indicadores se ha basado en varios criterios: la información recogida en la literatura científica al respecto, la lógica y la propia experiencia académica y laboral.

Como resultado, se ha elaborado un modelo de medición de buenas prácticas de marketing digital compuesto por las variables: web, SEO y redes sociales y sus correspondientes subdivisiones. Además, a cada variable se le ha dado una puntuación que va desde el 1 a 5, según unos criterios establecidos, de nuevo, por la lógica y la propia experiencia. Por un lado, existen puntuaciones de carácter cualitativo, como las del grado de accesibilidad. Por ejemplo, para esta métrica, el 1 significa que el tamaño de la letra hace que la lectura sea cómoda y el 5 que el tamaño de la letra es adecuado, existe contraste entre esta y el fondo, atributos ALT, los vídeos contienen subtítulos y los formularios son adecuados para cualquier persona. Por otro lado, hay otras de carácter numérico como las del "Número de me gustas a la página de Facebook". Para esta submétrica, el 1 es "de 0 a 1.000" y 5 significa "más de 100.000". Para fijar estas cifras, antes se han explorado los datos en una gran variedad de destinos con el objetivo de fijar un baremo que sirviese de guía, tal y como establece la técnica de estudio de casos.

## 4. RESULTADOS

Como se desprende de la literatura que trata sobre el tema, el modelo para analizar la calidad del marketing digital de los destinos turísticos está formado por tres variables que se corresponden con las herramientas de marketing digital: web, SEO y las RRSS. A su vez, cada una de las variables está compuesta por indicadores y subindicadores. Para conocer definitivamente el modelo, producto del estudio, pasamos a detallar cada variable, su desglose y las pautas de su puntuación.

Para la medición de la variable web, se han considerado las siguientes métricas: la arquitectura web; la usabilidad; la accesibilidad; la interacción; el contenido; el tratamiento de la imagen de la marca; la distribución y comercialización; y los idiomas. En la Tabla 2 se recoge en detalle la composición de cada una de ellas.

Tabla 2: Métrica y subindicadores de la web para destinos turísticos

| **Métrica / Subindicadores** | **Puntuación** |
|---|---|
| Arquitectura web | |
| Menú estructurado y sin exceso de niveles | **1.** Existe una estructura en el menú, pero no es lógica y tiene de 10 a 12 niveles<br>**2.** La estructura del menú es lógica, pero tiene de 10 a 12 niveles<br>**3.** La estructura del menú es lógica, pero tiene de 7 a 9 niveles<br>**4.** La estructura del menú es lógica, pero tiene de 4 a 6 niveles<br>**5.** La estructura del menú es lógica y tiene 3 niveles o menos, que son los recomendables |
| Existencia de migas de pan o "breadcrumbs" | **1.** En la web no existen migas de pan<br>**2.** En la web existen migas de pan, pero todas están mal<br>**3.** En la web existen migas de pan, pero del 100 al 50% está mal<br>**4.** En la web existen migas de pan, pero hasta el 49 % está mal<br>**5.** En la web existen migas de pan y todas están perfectamente formadas |
| Buscador visible y de calidad | **1.** No existe buscador<br>**2.** Existe un buscador, pero no es fácilmente visible ni útil<br>**3.** Existe un buscador visible pero no segmenta bien los resultados<br>**4.** Existe un buscador útil pero no es fácilmente visible<br>**5.** Existe un buscador útil y visible |
| Usabilidad | |
| Propósito del site claro y accesible | **1.** La URL y el menú da pistas, pero no existe una descripción de la actividad de la organización<br>**2.** La URL y el menú muestran claramente el propósito de la web, pero no existe una descripción<br>**3.** La URL y el menú muestran claramente el propósito de la web, pero existe una descripción pobre y mal ubicada<br>**4.** La URL y el menú muestran el propósito del sitio y existe una descripción buena pero mal ubicada<br>**5.** La URL, el menú y la descripción muestran claramente el propósito del sitio, y además esta última es fácilmente accesible dentro de la web |
| Menú orientado al propósito | **1.** Las opciones del menú no están orientadas al propósito de la web, son escuetas y confusas<br>**2.** Algunas de las opciones del menú no llegan a estar totalmente orientadas al propósito y todas son escuetas y confusas<br>**3.** Las opciones del menú están orientadas al propósito, pero son escuetas y confusas<br>**4.** Las opciones del menú están orientadas al propósito y ofrecen una información variada, pero son escuetas<br>**5.** Las opciones del menú están en consonancia con el propósito y ofrecen una información completa y clara |
| Logo presente, visible y con una buena calidad de imagen | **1.** El logo está presente pero desactualizado y sin ser totalmente visible ni de buena calidad<br>**2.** El logo está presente y actualizado, pero sin ser visible y de buena calidad<br>**3.** El logo está presente, actualizado y visible pero mal colocado y de mala calidad<br>**4.** El logo está presente, actualizado, muy visible, pero de mala calidad<br>**5.** El logo está presente, actualizado, muy visible y de buena calidad. |
| URL amigable que incluye el nombre del destino | **1.** La URL incluye caracteres entre las letras y contiene un nombre distinto al del destino<br>**2.** La URL no contiene caracteres raros pero las letras están desordenadas y forman un nombre distinto al del destino<br>**3.** La URL forma palabras, pero no es amigable y no contiene el nombre del destino<br>**4.** La URL es amigable pero no contiene el nombre del destino<br>**5.** La URL es amigable y contiene el nombre del destino. |
| Equilibrio entre el diseño y el | **1.** Ni el diseño ni el contenido están cuidados<br>**2.** Se ha trabajado el diseño y el contenido, pero los dos contienen errores en toda su extensión y |

Tabla 2: Métrica y subindicadores de la web para destinos turísticos

| **Métrica / Subindicadores** | **Puntuación** |
|---|---|
| contenido | no están completos<br>**3.** El diseño está cuidado, pero el contenido no está completo y contiene erratas<br>**4.** El diseño está cuidado y el contenido está completo, pero tiene erratas<br>**5.** El contenido y el diseño están trabajados, completos y en armonía. |
| Diseño constante y atractivo | **1.** El diseño no es agradable y no es constante<br>**2.** El diseño es agradable, pero no es constante en hasta el 80% de las páginas<br>**3.** El diseño es agradable pero no es constante en un intervalo del 79 al 50% de las páginas<br>**4.** El diseño es agradable pero no es constante en un intervalo del 49 al 20% de las páginas<br>**5.** El diseño es agradable y constante en todas las páginas |
| Legibilidad del texto | **1.** La tipografía no es agradable, no contiene negritas ni viñetas y no tiene un tamaño adecuado<br>**2.** La tipografía es agradable pero no contiene negritas ni viñetas y no tiene un tamaño adecuado<br>**3.** La tipografía es agradable y tiene un tamaño adecuado, pero no tiene viñetas ni negritas<br>**4.** La tipografía es agradable, tiene un tamaño adecuado y negritas, pero no contiene viñetas<br>**5.** La tipografía es agradable, tiene un tamaño adecuado y el texto contiene negritas y viñetas |
| Uso de espacios en blanco | **1.** No se usan espacios en blanco para separar elementos (fotografías, gráficos, etc.), párrafos y secciones<br>**2.** Los espacios en blanco son usados para separar sólo algunos elementos, pero no para todos ni para crear secciones o párrafos en los textos<br>**3.** Los espacios en blanco son usados para separar todos los elementos, pero no para crear párrafos ni secciones<br>**4.** Los espacios en blanco son usados para separar todos los elementos y separar párrafos, pero no para crear secciones<br>**5.** Los espacios en blanco son usados para separar elementos, crear párrafos y secciones. |
| Gran cantidad de imágenes con tamaño y calidad adecuados | **1.** Apenas hay imágenes acompañando el contenido de la web (la mayoría de textos no se acompañan de imágenes) y tienen mala calidad y tamaño incorrecto<br>**2.** Existen muchas imágenes acompañando el tema de la web (al menos una imagen por cada contenido textual) pero con una mala calidad y tamaño incorrecto<br>**3.** Existen muchas imágenes en la web con buen tamaño, pero mala calidad<br>**4.** Existen muchas imágenes en la web de buen tamaño, pero hasta un 50% de las mismas son de mala calidad<br>**5.** Existen muchas imágenes en la web y todas cuentan con un buen tamaño y calidad |
| Interfaz sencilla e intuitiva | **1.** La interfaz no es sencilla y no guía al usuario durante la navegación<br>**2.** La interfaz es sencilla pero tan sólo guía al usuario en un 20% del camino de navegación (mediante elementos como los call to action)<br>**3.** La interfaz es sencilla pero sólo guía al usuario entre en un 21 y 50% de la navegación<br>**4.** La interfaz es sencilla pero sólo guía al usuario entre en un 51 y 80% de la navegación<br>**5.** La interfaz es sencilla e intuitiva |
| Existencia de enlaces rotos | **1.** Del 100 al 80% de los enlaces de la web están rotos<br>**2.** Del 79 al 60% de los enlaces de la web están rotos<br>**3.** Del 59 al 30% de los enlaces de la web están rotos<br>**4.** Del 29 al 1% de los enlaces de la web están rotos<br>**5.** No hay enlaces rotos en la web |
| Menú del footer con datos básicos | **1.** Existe un footer pero no tiene información<br>**2.** Existe un footer y se incluye la información legal y datos de contacto<br>**3.** Existe un footer, y se incluye la información legal, datos de contacto y el menú de navegación<br>**4.** Existe un pie de página y se incluye la información legal, datos de contacto, menú de navegación y redes sociales<br>**5.** Existe un pie de página con la información legal, datos de contacto, menú de navegación, redes sociales y logotipo. |
| Diseño responsive | **1.** La web puede ser vista en móvil o tablet, pero su diseño no es responsive<br>**2.** El diseño de la web es responsive pero en las versiones que no son de escritorio existen más de 10 fallos<br>**3.** El diseño de la web es responsive pero existen entre 9 y 5 fallos en las versiones que no son de escritorio<br>**4.** El diseño de la web es responsive, aunque existe entre 4 y 1 fallo en las versiones que no son de escritorio<br>**5.** El diseño de la web es completamente responsive |
| Llamadas a la acción claras y llamativas | **1.** Existen botones de acción, pero no son llamativos y no contienen un mensaje evocativo<br>**2.** Existen botones con llamadas a la acción, pero algunos son erróneos o contienen erratas y no son llamativos<br>**3.** Existen llamadas a la acción y son correctas, pero el mensaje no impulsa a pincharlas y no son |

Tabla 2: Métrica y subindicadores de la web para destinos turísticos

| **Métrica / Subindicadores** | **Puntuación** |
|---|---|
| | llamativas<br>**4.** Las llamadas a la acción con correctas y evocadoras, pero no son llamativas<br>**5.** Las llamadas a la acción son claras, evocativas y llamativas |
| Rápida velocidad de carga | **1.** La web tarda en cargar demasiado, llegando a aparecer un error de no respuesta<br>**2.** La web tarda más de 3 segundos en cargarse<br>**3.** Algunas páginas de la web tardan en cargar más de 3 segundos<br>**4.** Algunos elementos de la web tardan en aparecer más de 3 segundos<br>**5.** La web tarda en cargarse menos de 3 segundos de forma completa |
| Accesibilidad | |
| Grado de accesibilidad | **1.** El tamaño de la letra hace que la lectura sea cómoda<br>**2.** El tamaño de la letra es adecuado y el contraste entre el fondo y el texto hace cómoda la visión de ambos<br>**3.** El tamaño de la letra es adecuada, existe contraste entre el fondo y la letra y existe atributo ALT<br>**4.** El tamaño de la letra es adecuada, existe contraste entre el fondo y la letra, existen atributos ALT y los vídeos contienen subtítulos<br>**5.** el tamaño de la letra es adecuado, existe contraste entre esta y el fondo, existen atributos ALT, los vídeos contienen subtítulos y los formularios son adecuados para cualquier persona |
| Interacción | |
| Interacción usuario-mensaje | **1.** El usuario tiene la opción de personalizar el contenido que quiere ver únicamente navegando de una sección a otra<br>**2.** El usuario dispone de un buscador para encontrar la información deseada<br>**3.** El usuario dispone de un buscador que a su vez incorpora un filtro<br>**4.** El usuario dispone de un buscador para cada sección que a su vez incorpora al menos un filtro<br>**5.** El usuario dispone de un buscador para cada sección que a su vez incorpora más de un filtro |
| Interacción usuario-marca | **1.** Dentro de la web se incluye la dirección de la institución<br>**2.** Existe un medio de contacto dentro de la web<br>**3.** Existe más de un medio de contacto dentro de la web<br>**4.** Existe información sobre todos los medios de contacto<br>**5.** Existe información sobre todas las formas de contacto y además un chat de ayuda |
| Interacción marca-usuario | **1.** La única información que se recibe del usuario es mediante cookies<br>**2.** La empresa recibe información del usuario a través de las cookies y un formulario de registro<br>**3.** La empresa interactúa con el usuario a través de las cookies, registros, landing pages y encuestas online<br>**4.** La empresa interactúa con el usuario a través de las cookies, registros, landing pages y encuestas online<br>**5.** La empresa interactúa con el usuario a través de cookies, registros, landing pages, encuestas online y el chat de ayuda |
| Existencia de una interacción usuario-usuario | **1.** Los usuarios no pueden interactuar con otros usuarios<br>**2.** Los usuarios pueden interactuar con otros usuarios a través de los perfiles institucionales en redes sociales<br>**3.** Los usuarios sólo pueden interactuar entre ellos a través de redes sociales y escribir y leer opiniones de otros usuarios en foros<br>**4.** Los usuarios sólo pueden interactuar entre ellos a través de redes sociales, escribir y leer opiniones de otros usuarios en foros y publicar y leer opiniones dentro de la web<br>**5.** Los usuarios pueden interactuar entre ellos a través de los perfiles institucionales en redes sociales, foros, secciones de opiniones en la web y foros dentro de la misma |
| Contenido | |
| Información turística general | **1.** Se incluye la información sobre la ubicación del destino<br>**2.** Se incluye la información sobre la ubicación y la meteorología del destino<br>**3.** Se incluye la información sobre la ubicación, meteorología, cómo llegar y cómo moverse por el destino<br>**4.** Se incluye la información sobre la ubicación, meteorología, cómo llegar, cómo moverse por el destino y datos importantes como idiomas o visados<br>**5.** Se incluye la información sobre la ubicación, meteorología, cómo llegar, cómo moverse por el destino, datos importantes como el idioma y cosas que conviene saber, como los teléfonos de emergencias. |
| Información turística comercial | **1.** En la web se ofrece información general sobre la existencia de negocios<br>**2.** En la web se ofrece información detallada sobre la existencia de algunos comercios<br>**3.** En la web se ofrece información detallada y ubicación de algunos comercios |

Tabla 2: Métrica y subindicadores de la web para destinos turísticos

| **Métrica / Subindicadores** | **Puntuación** |
|---|---|
| | **4.** En la web se ofrece información detallada, ubicación y formas de contacto de algunos comercios<br>**5.** En la web se ofrece información detallada, ubicación y contacto de la mayoría de todos los tipos de comercios existentes en el destino |
| Presencia de información turística especializada | **1.** Existe información general sobre lo que el destino puede ofrecer<br>**2.** Existe información turística general y también sobre al menos uno de los atractivos especiales del destino (gastronomía, atractivos turísticos, experiencias, etc)<br>**3.** Existe información turística general y también sobre algunas de las áreas especiales del destino<br>**4.** Existe información turística general y sobre la mayoría de aspectos especiales que diferencian el destino de otros<br>**5.** Existe información turística general y sobre las distintas áreas que diferencian el destino del resto |
| Información clara, concisa y sin faltas de ortografía | **1.** Existe demasiada información (siendo todo el contenido textual), no es clara y contiene faltas de ortografía<br>**2.** No existe un volumen excesivo de información, pero contiene faltas de ortografía y no es clara<br>**3.** Existe un volumen adecuado de información, pero no es clara y no contiene faltas de ortografía<br>**4.** Existe un volumen correcto de información y es clara, pero contiene faltas de ortografía<br>**5.** Existe un volumen correcto de información y esta es clara y sin faltas de ortografía |
| Tratamiento de la imagen de marca | |
| Representación del destino a través de elementos multimedia | **1.** La única representación gráfica del destino es el logotipo<br>**2.** El destino es representado mediante el logotipo y una imagen principal en la página de inicio<br>**3.** El destino es representado mediante el logotipo y algunas imágenes en la página de inicio<br>**4.** El destino es representado mediante el logotipo, e imágenes del destino en el inicio y en las páginas de las localidades<br>**5.** El destino es representado al completo con logotipo e imágenes y vídeos de los diferentes lugares del destino |
| Coordinación de los elementos existentes en la web con la marca | **1.** No existe coordinación entre los elementos de la web y la marca<br>**2.** Existe coordinación entre los colores de la web y de la marca, aunque existe algún color que no tiene nada que ver, la tipografía no se corresponde con la de la marca y los elementos multimedia no siguen una misma línea<br>**3.** Existe coordinación entre los colores de la web y los de la marca, pero no pasa lo mismo con la tipografía y los elementos multimedia<br>**4.** Existe coordinación entre los colores y la tipografía de la marca y la web, pero no ocurre lo mismo con los elementos multimedia<br>**5.** Existe total coordinación entre los elementos de la web y los de la marca |
| Distribución y comercialización | |
| Sistema de reservas y pagos y grado de comercialización | **1.** No existe un sistema de reservas y pagos, pero si se incluye información comercial sobre diferentes hoteles, empresas de turismo, comercios y bares de la capital<br>**2.** No existe un sistema de reservas, pero sí que existe información comercial sobre diferentes hoteles, empresas de turismo, bares y comercios de diferentes puntos de la provincia<br>**3.** No existe un sistema de reserva y pagos, pero sí que se incluye información como la ubicación o el enlace de pago y reserva de distintos negocios de turismo<br>**4.** No existe un sistema de reserva y pagos, pero si existe información comercial como la ubicación, el contacto o el enlace directo para la reserva y el pago de todos los negocios turísticos que incluyen en la web<br>**5.** Existe información comercial sobre los negocios turísticos y un sistema de reservas y pagos para los mismos. |
| Idiomas | |
| Versiones de la web en distintos idiomas | **1.** La web sólo cuenta con una versión en castellano<br>**2.** La web cuenta con la versión en castellano y algún dialecto español importante<br>**3.** La web cuenta con versión en castellano, al menos un dialecto importante y en inglés<br>**4.** La web cuenta con una versión en castellano, un dialecto importante, inglés y otro idioma internacional más<br>**5.** La web cuenta con todas las versiones de idioma necesarias para su público objetivo |
| Uso correcto de cada idioma | **1.** La web cuenta con varias versiones de idiomas, pero cuenta con graves errores para todas<br>**2.** La web cuenta con errores para la mayoría de sus versiones en otros idiomas<br>**3.** La web cuenta con errores para la mitad de sus versiones en otros idiomas<br>**4.** La web cuenta con errores para menos de la mitad de sus versiones en otros idiomas<br>**5.** La web no cuenta con errores para ninguna de sus versiones en otros idiomas |

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la Tabla 3 recoge en detalle los subindicadores utilizados para medir el posicionamiento SEO de las páginas web de los destinos turísticos.

Tabla 3: Subindicadores del posicionamiento SEO para destinos turísticos

| **Subindicadores** | **Puntuación** |
|---|---|
| Tránsito de tráfico a la web | **1.** La media es de 0 a 10.000 usuarios mensuales<br>**2.** La media es de 10.001 a 50.000 usuarios mensuales<br>**3.** La media es de 50.001 a 100.000 usuarios mensuales<br>**4.** La media es de 100.001 a 500.000 usuarios mensuales<br>**5.** La media es de más de 500.000 usuarios mensuales. |
| La web cuenta con un buen posicionamiento en buscadores para la keyword principal | **1.** Para la keyword correspondiente al nombre del destino, la web se posiciona en la cuarta página de Google<br>**2.** Para la keyword correspondiente al nombre del destino, la web se posiciona en la tercera página de Google<br>**3.** Para la keyword correspondiente al nombre del destino, la web se posiciona en la segunda página de Google<br>**4.** Para la keyword correspondiente al nombre del destino, la web se posiciona en la mitad inferior de la primera página de Google<br>**5.** Para la keyword correspondiente al nombre del destino, la web se posiciona en la mitad superior de la primera página de Google |
| Coincidencia entre las mejores palabras clave de la web y una buena representación del destino | **1.** Las mejores palabras clave coinciden entre un 0 y 20% con una buena representación de la marca<br>**2.** Las mejores palabras clave coinciden entre un 21 y 40% con una buena representación de la marca<br>**3.** La mejores palabras clave coinciden entre un 41 y 60% con una buena representación de la marca<br>**4.** Las mejores palabras clave coinciden entre un 61 y 80% con una buena representación de la marca<br>**5.** Las mejores palabras clave coinciden entre un 80 y 100% con una buena representación de la marca |
| Calidad de los backlinks | **1.** Tiene de 0 a 20% de enlaces son follow<br>**2.** Tiene del 21 a 40% de enlaces son follow<br>**3.** Tiene del 41 a 60% enlaces son follow<br>**4.** Tiene del 61 a 80% de enlaces son follow<br>**5.** Tiene del 81 a 100% de enlaces son follow |
| Domain Score | **1.** La puntuación de la web es de entre 0 y 20<br>**2.** La puntuación de la web es de entre 21 y 40<br>**3.** La puntuación de la web es de entre 41 y 60<br>**4.** La puntuación de la web es de entre 61 y 80<br>**5.** La puntuación de la web es de entre 81 y 100 |
| Trust Score | **1.** La puntuación de la web es de entre 0 y 20<br>**2.** La puntuación de la web es de entre 21 y 40<br>**3.** La puntuación de la web es de entre 41 y 60<br>**4.** La puntuación de la web es de entre 61 y 80<br>**5.** La puntuación de la web es de entre 81 y 100 |

Fuente: Elaboración propia

Por último, la Tabla 4 recoge los subindicadores a analizar en función de las RRSS utilizadas de forma recurrente por los destinos turísticos en sus webs.

Tabla 4: Subindicadores de las redes sociales utilizadas por los destinos turísticos

| **Res social / Subindicadores** | **Puntuación** |
|---|---|
| Facebook | |
| Número de "me gustas" a la página de Facebook | **1.** De 0 a 1000<br>**2.** De 1001 a 10.000<br>**3.** De 10.001 a 50.000<br>**4.** De 50.001 a 100.000<br>**5.** Más de 100.000 |
| Alta interacción de los usuarios en Facebook | **1.** Existe una interacción del menos del 10% en proporción a los seguidores<br>**2.** Existe una interacción de entre un 11% y un 30% en proporción a los seguidores<br>**3.** Existe una interacción de entre un 31% y un 60% en proporción a los seguidores<br>**4.** Existe una interacción de entre un 91% y un 90% en proporción a los seguidores<br>**5.** Existe una interacción de más del 50% en proporción a los seguidores |
| Enlace a la web dentro de Facebook | **1.** No existe enlace a la web<br>**2.** Existe enlace a la web, pero al pinchar, da error<br>**3.** Existe enlace a la web, pero tan sólo en el 10% de las publicaciones<br>**4.** Existe enlace a la web en más del 50% de las publicaciones<br>**5.** Existe enlace a la web en más del 50% de las publicaciones y en la sección de contacto |
| Contenido actualizado, variado, acompañado de multimedia y con copys con gancho | **1.** No se publica a diario, las publicaciones no son variadas, no se acompañan de multimedia y no son buenas<br>**2.** Se publica a diario, pero las publicaciones no son variadas, los elementos visuales no son demasiado atractivos y los copys no tienen gancho<br>**3.** Se publica a diario y las publicaciones son variadas, pero no se acompañan de elementos multimedia medianamente atractivos y los copys no tienen gancho<br>**4.** Se publica a diario, las publicaciones son variadas, se acompañan de elementos multimedia atractivos pero los copys no tienen gancho<br>**5.** Se publica a diario, las publicaciones son variadas, los elementos multimedia son atractivos y los copys tienen gancho |
| Instagram | |
| Número de seguidores en Instagram | **1.** El perfil cuenta con de 0 a 1.000 seguidores<br>**2.** El perfil cuenta con un total de 1.001 a 10.000 seguidores<br>**3.** El perfil cuenta con un total de 10.001 a 50.000 seguidores<br>**4.** El perfil cuenta con un total de entre 50.001 a 100.000 seguidores<br>**5.** El perfil cuenta con más de 100.000 seguidores |
| Alta interacción en Instagram | **1.** Existe una interacción del menos del 10% en proporción a los seguidores<br>**2.** Existe una interacción de entre un 11% y un 20% en proporción a los seguidores<br>**3.** Existe una interacción de entre un 21 y un 40%<br>**4.** Existe una interacción de entre un 41 y un 60%<br>**5.** Existe una interacción de más del 61%. |
| Enlace directo a la web desde Instagram | **1.** No existe enlace a la web<br>**2.** Existe enlace a la web en la biografía, pero al pinchar, da error<br>**3.** Existe enlace a la web en la biografía y en las publicaciones, pero tan sólo en el 10%<br>**4.** Existe enlace a la web en la biografía y entre en un 11 y 50% de las publicaciones<br>**5.** Existe enlace a la web en la biografía y en más del 50% de las publicaciones |
| Publicaciones constantes, buena estética multimedia y copys atractivos | **1.** No se publica a diario y los posts no son buenos<br>**2.** Se publica a diario, pero no existe una buena estética y no se incluyen copys<br>**3.** Se publica a diario, pero existe una buena estética y aunque se incluyen copys, no son atractivos<br>**4.** Se publica a diario y la estética multimedia es buena, pero los copys no son atractivos<br>**5.** Se publica a diario, la estética multimedia es buena y los copys son atractivos |
| Twitter | |
| Número de seguidores en Twitter | **1.** De 0 a 1000 seguidores<br>**2.** De 1001 a 10.000 seguidores<br>**3.** De 10.001 a 50.000 seguidores<br>**4.** De 50.001 a 100.000 seguidores<br>**5.** Más de 100.000 seguidores |
| Alta interacción en Twitter | 1 Si existe una interacción del menos del 10% en proporción a los seguidores; 2 si existe una interacción de entre un 11% y un 20% en proporción a los seguidores; 3 si existe una interacción de entre un 21 y un 40%; 4 si existe una interacción de entre un 41 y un 60% y 5 si existe una interacción de más del 61%. |

Tabla 4: Subindicadores de las redes sociales utilizadas por los destinos turísticos

| **Res social / Subindicadores** | **Puntuación** |
|---|---|
| Enlace directo a la web desde Twitter. | **1.** No existe enlace a la web<br>**2.** Existe enlace a la web, pero al pinchar, da error<br>**3.** Existe enlace a la web en la biografía y en las publicaciones, pero tan sólo en el 10%<br>**4.** Existe enlace a la web en la biografía y entre en un 11 y 50% de las publicaciones<br>**5.** Existe enlace a la web en la biografía y en más del 50% de las publicaciones |
| Elevada actividad y contenido variado, interesante y acompañado de elementos multimedia | **1.** No se publica a diario y las publicaciones no son buenas<br>**2.** Las publicaciones son variadas, pero no siempre se acompañan de elementos visuales y los copys no tienen gancho<br>**3.** Las publicaciones son variadas y se acompañan de elementos multimedia medianamente atractivos pero los copys no tienen gancho<br>**4.** Las publicaciones son variadas y se acompañan de contenido multimedia atractivo pero los copys no tienen gancho<br>**5.** Las publicaciones son variadas y tanto el copy como los elementos multimedia son buenos |
| Youtube | |
| Gran número de seguidores en Youtube | **1.** Se cuenta con una cifra de suscriptores de 0-100<br>**2.** Se cuenta con una cifra de suscriptores de 101-500<br>**3.** Su total de suscriptores está entre 501 y 1000<br>**4.** Su cifra de suscriptores está entre 1001 y 10.000<br>**5.** Su cifra de suscriptores supera los 10.000 |
| Actividad medianamente alta en Youtube y generación de contenido interesante | **1.** El contenido es casi inexistente y no es interesante<br>**2.** Se publica menos de 10 veces al año, pero el contenido es interesante<br>**3.** Se sube al menos 1 vídeo al mes, pero no es interesante<br>**4.** Se sube al menos 1 vídeo al mes y es interesante<br>**5.** Se sube más de 1 vídeo al mes y son interesantes |
| Media de visualizaciones, likes y comentarios por vídeo | **1.** Existe una interacción del menos del 10% en proporción a los seguidores<br>**2.** Existe una interacción de entre un 11% y un 30% en proporción a los seguidores<br>**3.** Existe una interacción de entre un 31% y un 50% en proporción a los seguidores<br>**4.** Existe una interacción de entre un 51% y un 60% en proporción a los seguidores<br>**5.** Existe una interacción de más del 60% en proporción a los seguidores. |

Fuente: Elaboración propia

## 5. CONCLUSIONES

Este trabajo viene a llenar un vacío existente hasta el momento, proponiendo una serie de indicadores muy concretos y específicos que permiten servir como manual de buenas prácticas de marketing digital en destinos turísticos. En el mismo, se han representado las herramientas orgánicas más populares del marketing digital de la forma más fiel posible. De esta forma, el modelo puede servir de guía a instituciones de destinos que quieran medir el resultado de sus esfuerzos. Este análisis posibilita la identificación de forma fácil sobre cuáles son los puntos de la estrategia seguida que son más fuertes y están bien trabajados, y cuáles necesitan mejorar. Asimismo, puede servir para comprobar en qué posición se encuentra el destino con respecto a los competidores.

A pesar de que esta investigación está basada tanto en un examen exhaustivo de la literatura al respecto, las entrevistas mantenidas con los expertos en la gestión de destinos turísticos, así como del análisis de la estrategia digital seguida por varios de los destinos turísticos, este trabajo no está exento de limitaciones. La primera principal es la falta de aplicación del modelo propuesto a destinos concretos. No obstante, con este trabajo se dejan sentadas las bases para llevar a cabo futuras investigaciones que, en base al modelo, se centren en destinos concretos permitiendo no solo el análisis de dichos destinos, sino también la propuesta de mejoras que posibiliten la mejora de la guía que en este trabajo se propone.

Por otro lado, la implicación práctica de este trabajo resulta bastante obvia, dado que permite a los gestores de los destinos turísticos un manual con el que poder mejorar las estrategias de marketing digital. También goza de una implicación teórica a destacar, que consiste en la apertura de una nueva línea de investigación que cuenta ya con una base sobre la que ir trabajando las cuestiones relacionadas con las estrategias del marketing digital en los destinos turísticos.

## REFERENCIAS


Aghaei, S., Nematbakhsh, M. A., & Farsani, H. K. (2012). Evolution of the world wide web: From web 1.0 to web 4.0. *International Journal of Web & Semantic Technology*, *3*(1), 1–10.

Álvarez, Y., Pérez, D., & Solana, P. (2013). Contribución de la web 2.0 al desempeño organizacional en las empresas del sector turismo. *Puente Revista Científica*, *7*(2), 7–13.

Fatanti, M. N., & Suyadnya, I. W. (2015). Beyond user gaze: How Instagram creates tourism destination brand? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *211*, 1089–1095.

Fernández-Cavia, J., Díaz-Luque, P., Huertas, A., Rovira, C., Pedraza-Jimenez, R., Sicilia, M., … Máguez-González, M. I. (2013). Marcas de destino y evaluación de sitios web: Una metodología de investigación. *Revista Latina de Comunicación Social*, (68), 622–638.

Fernández-Cavia, J., Rovira, C., Díaz-Luque, P., & Cavaller, V. (2014). Web Quality Index (WQI) for official tourist destination websites. Proposal for an assessment system. *Tourism Management Perspectives*, *9*, 5–13.

Fernández-Cavia, J., Rovira, C., Gómez, L., Gascó, M., Pedraza, R., Bonilla, S., … Martín, S. (2010). Propuesta de diseño de una plantilla multidisciplinar para el análisis y evaluación de webs de destinos turísticos. In *VIII Congreso Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones Turitec 2010* (pp. 1–18). Málaga (España): Facultad de Turismo. Universidad de Málaga.

Forristal, L. J. (2012). Using YouTube videos of anthropology of tourism pioneer Valene Smith's work and philosophy to balance the tourism curriculum. *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, *12*(1), 91–104.

Gallarza, M. G., Saura, I. G., & García, H. C. (2002). Destination image: Towards a conceptual framework. *Annals of Tourism Research*, *29*(1), 56–78.

Ghose, S., & Dou, W. (1998). Interactive functions and their impacts on the appeal of Internet presence sites. *Journal of Advertising Research*, *38*(2), 29–43.

Gil, E. (2017). Nuevos activismos sociales en la era digital: de las masas al crowd. *Politica y Sociedad*, *54*(1), 191–209.

Hassan, Y., Martín, F. J., & Iazza, G. (2004). Diseño web centrado en el usuario: Usabilidad y arquitectura de la Información. https://doi.org/http://eprints.rclis.org/8998/1/Dise%C3%B1o_Web_Centrado_en_el_Usuario_Usabilidad_y_Arquitectura_de_la_Informaci%C3%B3n.pdf

Huertas, A., & Fernández, J. (2006). Ciudades en la web: Usabilidad e interactividad de las páginas oficiales de los destinos turísticos. In *VI Congreso Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones Turitec* (pp. 403–421). Málaga: Escuela Universitaria de Turismo, Universidad de Málaga.

Ledford, J. L. (2009). *Search engine optimization bible* (2nd ed.). Indianapolis: John Wiley & Sons.

Maldonado, S. (2015). *Analítica web: Medir para triunfar*. Madrid: ESIC.

Manhas, P. S., Manrai, L. A., & Manrai, A. K. (2016). Role of tourist destination development in building its brand image: A conceptual model. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, *21*(40), 25–29.

Martinis, A., Papadatou, A., & Kabassi, K. (2019). An analysis of the electronic presence of national parks in Greece. In V. Katsoni & M. Segarra-Oña (Eds.), *Smart Tourism as a Driver for Culture and Sustainability* (pp. 433–449). Springer, Cham.

McCartney, G., Butler, R., & Bennett, M. (2008). A strategic use of the communication mix in the destination image-formation process. *Journal of Travel Research*, *47*(2), 183–196.

Moreno, M. (2015). *Cómo triunfar en las redes sociales*. Barcelona: Ediciones Gestión.

Nicoletta, R., & Servidio, R. (2012). Tourists' opinions and their selection of tourism destination images: An affective and motivational evaluation. *Tourism Management Perspectives*, *4*, 19–27.

Oliveira, B., & Casais, B. (2019). The importance of user-generated photos in restaurant selection. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, *10*(1), 2–14.

Orense, M., & Rojas, O. (2010). *SEO Cómo triunfar en buscadores*. Madrid: ESIC.

Park, S. B., Ok, C. M., & Chae, B. K. (2016). Using Twitter data for cruise tourism marketing and research. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, *33*(6), 885–898.

Stankov, U., Lazic, L., & Dragicevic, V. (2010). The extent of use of basic Facebook user-generated content by the national tourism organizations in Europe. *European Journal of Tourism Research*, *3*(2), 105–113.

Yalçin, N., & Köse, U. (2010). What is search engine optimization: SEO? *Procedia Social and Behavioral Sciences*, *9*(July 2009), 487–493.

Yin, R. K. (1994). *Case study research. Design and methods* (2nd editio). London: SAGE Publications.

# PROPUESTA DE ESTUDIO DEL PERFIL DEL OLEOTURISTA DESDE UNA PERSPECTIVA INTEGRADORA A PARTIR DE LA LITERATURA SOBRE EL TURISTA GASTRONÓMICO[1]

Ana María Campón-Cerro, amcampon@unex.es, Universidad de Extremadura
Bárbara Sofía Pasaco-González, sofiap@unex.es, Universidad de Extremadura
Elide Di-Clemente, ediclemente@unex.es, Universidad de Extremadura

**RESUMEN**: Este trabajo tiene como objetivo realizar una revisión de la literatura centrada en las publicaciones relacionadas con el análisis de la demanda del turismo gastronómico. Partiendo de un análisis de contenido, se trata de establecer un modelo de estudio completo e integrador de variables que ayuden a profundizar en el conocimiento del oleoturista. Los resultados apuntan a que el estudio del perfil del oleoturista es una línea de investigación incipiente, siendo España el país líder en estos estudios. El estudio de las variables que se han utilizado para analizar el perfil del turista gastronómico revela que éstas puedan agruparse en cuatro bloques: perfil sociodemográfico, comportamiento como turista, comportamiento de compra y consumo del producto gastronómico, variables de evaluación de la experiencia y variables experienciales. De estos bloques se han seleccionado las variables más relevantes para analizar el pefil del oleoturista, siendo ésta la principal aportación de este estudio.

**PALABRAS CLAVE**: Oleoturista, Turista gastronómico, Revisión de literatura, Análisis de contenido, marketing turístico**.**

**ABSTRACT**: This work aims to review the literature focused on publications related to the analysis of the demand of gastronomic tourism. Starting from a content analysis, it is about establishing a complete and integrative study model of the variables that help to deepen into the knowledge of the olive oil tourist. The results suggest that the study of the profile of the olive oil tourist is an incipient research line, being Spain the leading country in these studies. The study of the variables that have been used to analyse the gastronomic tourist profile reveals that these can be grouped into four blocks: socio-demographic profile, behavior as a tourist, purchase and consumption behavior of the gastronomic product, experience evaluation variables and experiential variables. From these blocks, the most relevant variables were selected to analyse the olive oil tourist's profile, being this the main contribution of this study.

**KEYWORDS**: Olive oil tourist, Gastronomic tourist, Literature review, Content analysis, Tourism marketing.

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años el patrimonio gastronómico ha comenzado a entenderse como un importante factor de atracción para el turismo hasta convertirse en un potente atractivo (Folgado et al., 2011), considerándose también un elemento que dinamiza y diversifica los destinos turísticos (Orden et al., 2017). De este modo, las

[1] Este trabajo forma parte del proyecto "AOVETUR_EXTREM. Propuesta de un modelo para el desarrollo integral sostenible de las áreas rurales en Extremadura basado en el binomio Aceite de Oliva Virgen Extra y el Turismo" (Ref. IB16104), financiado por la Consejería de Economía e Infraestructuras de la Junta de Extremadura y el Fondo Europeo de Desarrollo Regional.

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Una manera de hacer Europa

tradiciones locales, los estilos de vida y la gastronomía típica se van a identificar como factores de diversificación capaces de impresionar al viajero e influenciar sus preferencias de compras (Hernández et al, 2015).

Según Sidali et al. (2013), las zonas rurales representan escenarios proclives al desarrollo de iniciativas gastronómicas, debido a la fuerte identidad culinaria que caracteriza estos entornos, dado que en ellos se localizan los centros de producción y elaboración de productos agroalimentarios locales. Por su parte, Andreu y Verdú (2012) y Díaz (2008) conciben el turismo gastronómico, frecuentemente materializado en subproductos como el enoturismo y el oleoturismo, como una oportunidad para diversificar los destinos maduros de sol y playa, otorgando así relevancia a las zonas rurales de interior. De este modo, se trata de valorizar el patrimonio gastronómico, descongestionando el litoral y direccionando los flujos turísticos a las zonas rurales. Según Millán y Pérez (2014) el vino y el aceite de oliva son dos subsectores agroalimentarios destacados, por alcance geográfico, producción y desde el punto de vista histórico y cultural, habiéndose articulado ya productos turísticos en torno a ellos como por ejemplo rutas en España (Millán y Pérez, 2014).

La literatura refrenda la fuerte conexión entre productos agroalimentarios y turismo, habiendo varias líneas de investigación abiertas (Campón et al., 2011). No obstante, se considera un área de estudio joven, siendo escasos los trabajos encaminados a identificar el peso que ejerce la gastronomía en la experiencia turística de los viajeros (Kivela y Crotts, 2006).

Sin embargo, la fuerte y creciente competitividad que caracteriza el mercado turístico actualmente, así como la rápida evolución de los gustos y preferencias de un turista cada vez más exigente, suponen factores que afectan al éxito y desarrollo de un destino turístico. En este sentido profundizar en el conocimiento de la demanda turística supone un necesario punto de partida, pues se traduce en la apertura y mantenimiento de un canal de comunicación abierto con los segmentos de clientes objetivo, lo que facilita la eficiencia del destino y la vivencia de experiencias satisfactorias en el mismo (Folgado et al., 2013).

Con estos antecedentes, el presente trabajo se propone como objetivo realizar una revisión de la literatura centrada en las publicaciones relacionadas con el análisis de la demanda del turismo gastronómico, así como de los subproductos enoturismo y oleoturismo, para partiendo de un análisis de contenido, conocer el estado del arte y tratar de establecer el punto de partida y la propuesta de un modelo de estudio del perfil del oleoturista. Se trata en definitiva de mejorar el conocimiento de este turista, por lo que ello puede desembocar en el desarrollo y potenciación de productos y destinos de oleoturismo, y estrategias de comercialización más ajustadas a este perfil de demanda tan específico y que ofrece un potencial excelente de desarrollo en países del arco mediterráneo como España y, concretamente, en regiones como Extremadura, que comienza a dar sus pasos en esta actividad.

El presente trabajo se estructura en cinco apartados. El primero de ellos introduce los planteamientos inicales que orientan este trabajo, así como el objetivo de estudio. A continuación, se presentan las cuestiones conceptuales que localizan la presente revisión de la literatura en el contexto del turismo gastronómico, el enotorismo y el oleoturismo. Después se presenta la metodología utilizada en el presente estudio, centrada en la realización de una revisión de la literatura. En el apartado de resultados, se presentan los hallazgos identificados en este estudio a través de un análisis de contenido. Posteriormente se presenta una propuesta de modelo de estudio del perfil del oleoturista a través de la experiencia de estudios anteriores y vacíos existentes en su análisis. Finalmente, este trabajo recopila las principales ideas extraídas de este estudio, sus limitaciones y futuras líneas de investigación.

## 2. TURISMO GASTRONÓMICO, ENOTURISMO Y OLEOTURISMO: LA IMPORTANCIA DE CONOCER A SU TURISTA

Actualmente el turismo evoluciona a pautas de comportamiento relacionadas con viajes más cortos en el tiempo y con una mayor frecuencia, lo que favorece la decisión de buscar lugares nuevos y experiencias, y presiona a la iniciativa pública y privada a promover productos turísticos que den respuesta a los gustos del consumidor turístico. Es por este motivo que el estudio de la demanda evoluciona hacia una nueva segmentación de los viajeros, como sería el caso del turismo temático vinculado tipologías turísticas como el turismo gastronómico, enoturismo y oleo turismo (López-Guzmán et al., 2013).

El turismo gastronómico es uno de los productos turísticos emergentes en España que más se está desarrollando en los últimos años, gracias a los importantes beneficios que presenta como elemento para la

integración de la función productiva tradicional del sector primario y el sector terciario, fomentando el incremento de los ingresos, los niveles de renta y empleo de los residentes, así como la diversificación del territorio rural (Millán et al., 2011). Por tanto, la vinculación del sector agroalimentario y el turismo se muestra como una oportunidad para diversificar y enriquecer la oferta turística en los destinos, pero también como una herramienta para poner en valor y conservar los productos locales y sus procesos tradicionales, protegiéndolos del mercado global e industrializado (Di Clemente et al., 2013).

Tanto el mundo académico como el empresarial están reconociendo la fuerte sinergia existente entre el binomio producto agroalimentario-turismo, por lo que las administraciones públicas y el sector privado están poniendo en marcha numerosas iniciativas encaminadas a potenciar y promover la gastronomía local desde el punto de vista turístico (Di Clemente et al, 2014). Además, los productos gastronómicos suponen un complemento a otros atractivos turísticos (Millán et al., 2011).

El turismo gastronómico se define como el realizado por aquellas personas que visitan un lugar atraídas por su gastronomía y/o productos agroalimentarios (Millán et al., 2010). En torno a la gastronomía típica, se desarrollan rutas, paquetes turísticos, propuestas temáticas, etc. que sitúan a la gastronomía y a los productos de la tierra en el centro de las estrategias de promoción y desarrollo de un determinado territorio (Hernández et al, 2015), favorecido por el hecho de que la comida se constituye como un elemento de la cultura local y expresión de su historia, costumbres, tradiciones (Kivela y Crotts, 2006). La cultura determina y moldea la historia culinaria de un territorio, y a través de ella, se expresa y se transforma en algo tangible, sensorial y placentero, lo que permite a los productos locales transformarse en factores motivacionales de un viaje, más allá de la satisfacción de una necesidad alimentaria (Hernández et al., 2015). Por tanto, el turismo gastronómico no va sólo vinculado al deseo de degustar platos típicos, sino que es algo más profundo que implica el deseo de conocer el origen de los productos agroalimentarios y los lugares de producción (Di Clemente et al., 2013). Esto se convierte en un factor especialmente relevante si se considera que la industria turística actualmente está reconociendo una creciente importancia de la dimensión experiencial y emocional del viaje (Di Clemente et al., 2013). Sin embargo, no ha de entenderse la promoción del patrimonio gastronómico sólo vinculada al consumo local, sino también a la adquisición de productos alimenticios locales como *souvenirs* (Millán et al., 2011).

Como tipología turística encuadrada en el turismo gastronómico, se presenta el enoturismo. El origen del enoturismo en España es incierto, aunque a partir de la década de los setenta La Rioja, región conocida internacionalmente por sus vinos, comenzó a diseñar rutas turísticas vinculadas a este producto, al que siguieron otras regiones vinícolas (López-Guzmán et al., 2013). Vino y turismo se muestran como una excelente simbiosis para promover el desarrollo socioeconómico y ambiental de las regiones vitivinícolas, a través de la venta directa de vino en las bodegas, como de las nuevas oportunidades de negocios que surgen en los territorios de cultivo y producción en su vinculación con la actividad turística (López-Guzmán et al., 2013).

Por lo que respecta al inicio de las investigaciones en el campo del enoturismo, sus estudios surgen a partir de los años 90 (López-Guzmán et al., 2013). Sin embargo, en España las investigaciones sobre enoturismo se han centrado fundamentalmente en la oferta turística, por lo que diversos autores destacan la necesidad de reforzar el estudio de la demanda de enoturismo (Millán y Pérez, 2014).

Por su parte, el oleoturismo es un tipo de turismo vinculado el mundo del olivo y el aceite de oliva, que contribuye al mantenimiento del patrimonio cultural y el desarrollo socioeconómico, siendo también complemento de otras tipologías turísticas como el enoturismo o el turismo rural. Propone actividades como la visita a almazaras, olivares, degustaciones, compra de productos, visitas a centros de interpretación y/o museos del aceite y del olivo, etc. (Cañero et al., 2015). Un elemento clave de apoyo al oleoturismo es la declaración por la UNESCO de la Dieta Mediterránea como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad en 2010, debido en gran medida a la utilización del aceite de oliva como elemento clave para la conservación, transformación, cocinado y consumo de alimentos (Moral et al., 2017). En definitiva, sus beneficios centran la atención en generar ventajas para el desarrollo rural, como nuevas formas de explotación del olivar y del aceite de oliva y la aparición de sinergias con otros sectores, además de la conservación de las técnicas tradicionales de producción, lo que a su vez puede fomentar el desarrollo socioeconómico y sostenible del destino, la creación de empresas y empleo (Cañero et al., 2015).

El oleoturismo en España es una tipología turística joven, que va en aumento, pero con pocos estudios destacables en la literatura científica, siendo la mayoría descriptivos y publicados en los últimos años (Cañero et al., 2015; Millán y Pérez, 2014). Además estos escasos estudios han abordado la oferta,

analizando la demanda potencial de este tipo de turismo (Millán y Pérez, 2014). Siendo así, y dada la importancia de conocer en profundidad al oleoturista para ofrecerle experiencias turísticas ajustadas a sus demandas y, por tanto, potenciar los beneficios que el desarrollo del oleoturismo conlleva en las áreas rurales, este trabajo se propone profundizar en el conocimiento del oleoturista desde una perspectiva integradora a partir de la literatura publicada sobre los estudios relacionados con el perfil turista gastronómico, como se muestra a continuación.

## 3. METODOLOGÍA

Para cumplir con el objetivo de este estudio, a continuación se presenta una revisión de la literatura, como paso previo en cualquier investigación que permite conocer la labor de otros autores, qué metodologías utilizaron o a qué conclusiones llegaron, así como identificar el estado de la cuestión y aproximarse a nuevas aportaciones al campo de estudio (Losada y López-Feal, 2003). Siendo así, (Hernández et al., 2007: 23-24) definen la revisión de la literatura como "detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio".

Esta revisión de la literatura se ha apoyado en un análisis de contenido, cuyo objetivo se centra en recoger, clasificar y analizar la información contenida en comunicaciones orales o escritas, mediante un procedimiento objetivo, sistemático y cuantitativo (Bigné, 1999), reduciendo una gran cantidad de datos textuales a pocas categorías obteniendo la frecuencia de cada una de ellas (Callejo, 2007).

Hay que tener en cuenta, como señalan Albacete y Fuentes (2010) que la selección de las revistas objeto de revisión es complicada, pues es difícil abordar todas las existentes, y previsiblemente tampoco aportaría más información que la extraída de una buena muestra. A esto hay que añadir el carácter multidisciplinar del turismo, que lleva a publicar a sus autores en revistas de áreas muy diversas.

Es por este motivo que se ha decidido hacer una revisión de la literatura sobre artículos que abordan el estudio de la demanda y el perfil del turista gastronómico en general, y del enoturista y oleoturista en particular, a partir de las bases de datos más prestigiosas que recopilan los estudios más relevantes y de actualidad en las revistas que se encuentran indexadas en ellos, como son la Web of Science (WOS) y Scopus. Se ha utilizado el acceso que provee la Biblioteca Electrónica de la Universidad de Extremadura.

A través de la introducción de palabras clave y expresiones en inglés y español como "turismo gastronómico", "enoturismo/enoturista", "oleoturismo/oleoturista", "perfil", etc., se ha obtenido un total de 38 artículos relevantes para esta revisión de la literatura. Las búsquedas se han llevado a cabo hasta final de octubre de 2019.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISIS DE CONTENIDO

A través del procedimiento anteriormente especificado, se han identificado 38 artículos que abordan el perfil del turista gastronómico de modo general (12), como de forma específica en dos modalidades que son el enoturismo (19) y el oleoturismo (8). Hay que destacar que un artículo de la revisión realizada aborda un análisis comparativo del perfil del enoturista y del oleoturista. Estos datos demuestran la relevancia que tiene el enoturismo como tipología dentro del turismo gastronómico, que cuenta con una tradición más sólida en cuanto a su desarrollo como su investigación. Se aprecia también que ya existen estudios cuya preocupación principal es conocer el perfil del oleoturista.

En la Figura 1 se puede observar, que aunque los artículos identificados sobre el análisis de la demanda del turismo relacionado con el patrimonio gastronómico parten de 2004, puede decirse que se trata de un tema de gran actualidad pues la mayor concentración de artículos se produce en los últimos 5 años (partiendo de 2014), siendo 2017 el año más prolífico en estas publicaciones, seguido de 2018. En 2019 y hasta la fecha de realización de esta revisión, se identificaron 2 artículos. Dado que el año no ha finalizado, puede estimarse que la tendencia puede seguir siendo un tipo de publicación destacado.

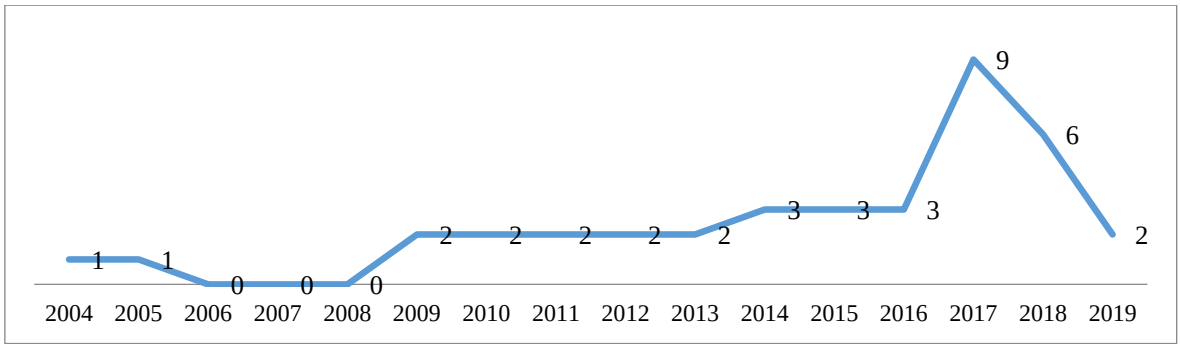


Figura 1: Evolución temporal del número de artículos publicados sobre la demanda de turismo gastronómico
Fuente: Elaboración propia

Por lo que respecta a la aparición de publicaciones relacionadas con el estudio de la demanda de oleoturismo específicamente, revela la misma tendencia alcista en esta línea de investigación localizada en los últimos años (desde 2014), por lo que podemos afirmar que estamos ante una temática emergente y de actualidad.

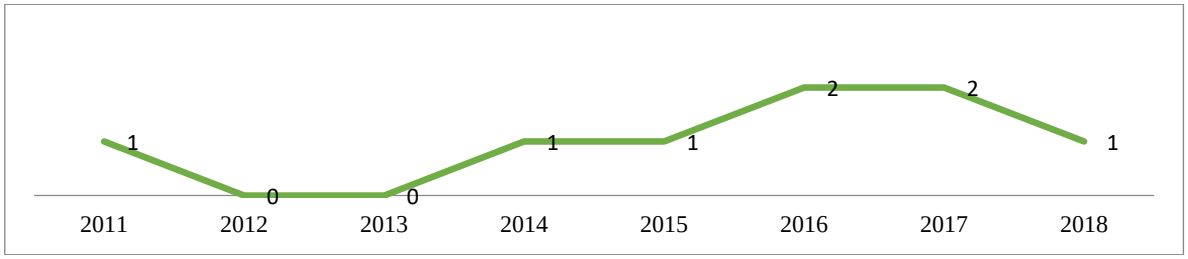


Figura 2: Evolución temporal del número de artículos publicados sobre la demanda de oleoturismo
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las revistas indexadas en la WOS y Scopus que más artículos han publicado sobre el turista gastronómico, están las citadas en la Figura 3, siendo la más prolífica la *International Journal of Wine Business Research*, habiendo publicado 4 artículos sobre la demanda de enoturismo, seguida de la revista *British Food Journal* que ha publicado 3 artículos sobre la demanda de turismo gastronómico en general. Se constata, por tanto, el fuerte peso del enoturismo en estas publicaciones, y del turismo gastronómico a continuación (ver Figura 3).

Destacar también el hecho de que las dos revistas que más han publicado sobre la demanda de turismo gastronómico sean revistas centradas en productos alimentarios, si bien dan cabida a la vertiente turística de los mismos. De las revistas de la Figura 3, 3 serían las relacionadas directamente con el sector turístico. Este resultado demuestra la citada multidisciplinariedad del sector turístico y refrenda la importancia del binomio producto agroalimentario y turismo, desde diferentes campos de estudio.

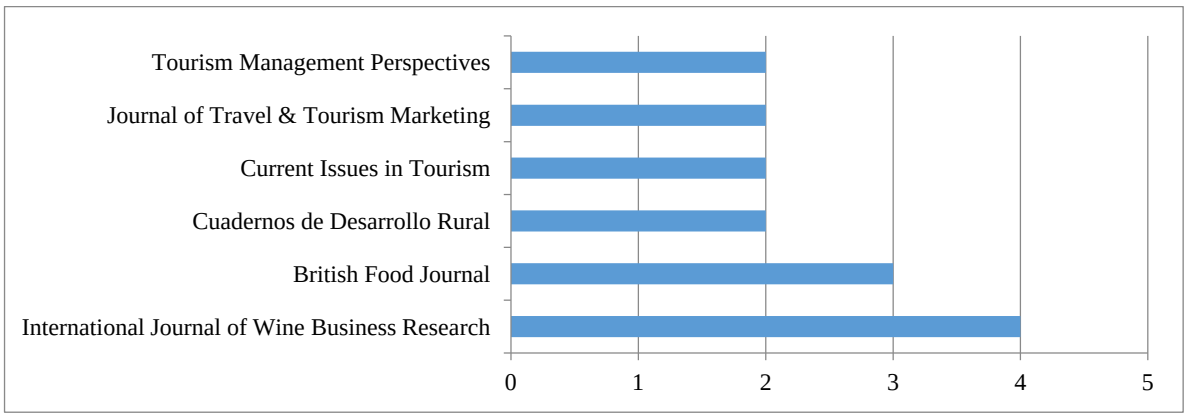


Figura 3: Revistas que más artículos han publicado sobre la demanda de turismo gastronómico
Fuente: Elaboración propia

Por su parte, la Tabla 1 muestra la acogida que han tenido estos artículos en revistas indexadas en WOS y Scopus, pero que además tienen factor de impacto calculado JCR o SJR respectivamente, como son *Current*

*Issues in Tourism*, *Journal of Travel & Tourism Marketing* (Q1 en JCR y en SJR), *Tourism Management Perspectives* (Q2 en JCR y Q1 en SJR), *International Journal of Wine Business Research* (Q2 en SJR), *British Food Journal* (Q3 en JCR y Q2 en SJR) y *Cuadernos de Desarrollo Rural* (Q3 en JCR y Q3 en SJR), lo que da muestra de la relevancia de la temática abordada en la literatura científica más prestigiosa. De las citadas revistas, dos abordaron trabajos de la demanda de turismo gastronómico en general y cuatro de ellas sobre la demanda de enoturismo, que podríamos considerar como el subsector líder en investigación, tanto por cantidad como por calidad en esta línea de investigación relacionada con el análisis del perfil de este turista específico. Las áreas a las que se adscriben las revistas en las que se han publicado estos artículos van desde las ciencias de la alimentación, a la agricultura, la geografía, el turismo, la gestión, la economía o el marketing, lo que de nuevo viene a refrendar el carácter multidisciplinar de turismo y sus publicaciones.

Tabla 1: Ranking de revistas que más han publicado por cuartil

| **Factor de impacto WOS/Scopus** | **Revista** | **International Journal of Wine Business Research** | **British Food Journal** | **Cuadernos de Desarrollo Rural** | **Current Issues in Tourism** | **Journal of Travel & Tourism Marketing** | **Tourism Management Perspectives** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| JCR | Food Science & Technology | | Q3 | | | | |
| | Agriculture, Multidisciplinary | | | Q4 | | | |
| | Hospitality, Leisure, Sport & Tourism | | | | Q1 | Q1 | Q2 |
| | Management | | | | | | Q2 |
| SJR | Business, Management & Accounting (miscellaneous) | Q2 | Q2 | | | | |
| | Food Science | | Q2 | | | | |
| | Agronomy and Crop Science | | | Q3 | | | |
| | Economics and Econometrics | | | Q3 | | | |
| | Geography, Planning and Development | | | Q3 | Q1 | | |
| | Tourism, Leisure and Hospitality Management | | | | Q1 | Q1 | Q1 |
| | Marketing | | | | | Q1 | |

Fuente: Elaboración propia a partir de Journal Citation Report y Scimago Journal Rank

El autor más prolífico en esta temática es Tomás López-Guzmán, profesor e investigador en la Universidad de Córdoba (España), habiendo firmado en 11 de los artículos analizados, seguido por gran distancia de P. Cañero, S. Moral y F. Orgaz en 4 contribuciones, y siendo estos coautores. Les siguen G. Millán y S. Cañizares con 3 artículos. Destacar que se trata de autores que localizan su actividad investigadora en España, lo que ya muestra un indicio del liderazgo de este país en estas investigaciones (ver Figura 4).

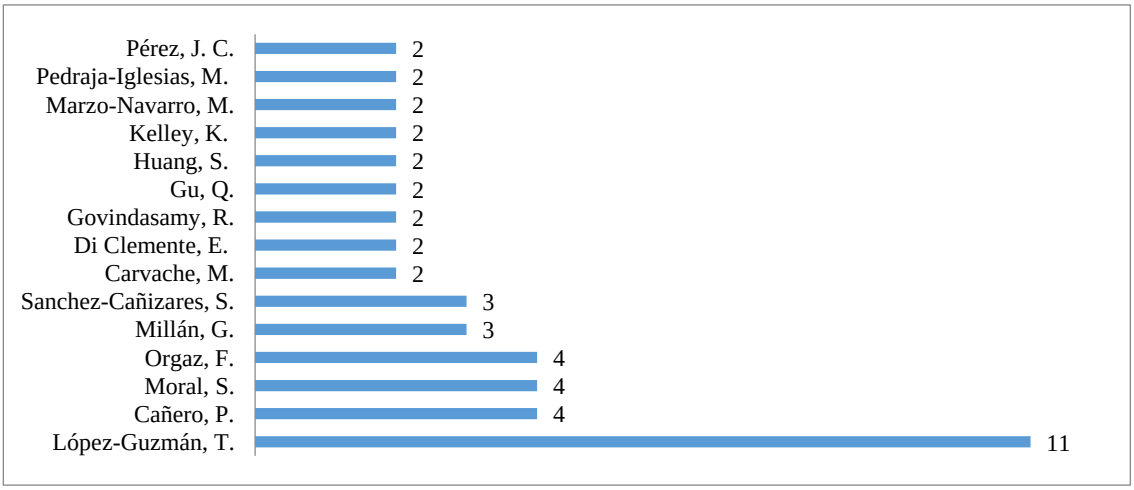



Figura 4: Autores que más artículos han publicado sobre la demanda de turismo gastronómico
Fuente: Elaboración propia

El análisis de las colaboraciones entre autores pone de manifiesto que estos trabajos se realizan fundamentalmente en coautoría, entre 2 y 4 coautores (34 artículos), siendo únicamente dos artículos los que se han escrito de forma individual, lo que puede ser un indicio de la consolidación de esta línea de investigación en la actividad de los grupos de investigación.

En la Figura 5 se observa que la universidad más prolífica en estos estudios es la Universidad de Córdoba (28), pues estas publicaciones se encuentran vinculadas a grupos de investigación consolidados en turismo gastronómico y a sus autores como se observaba en la Figura 4.

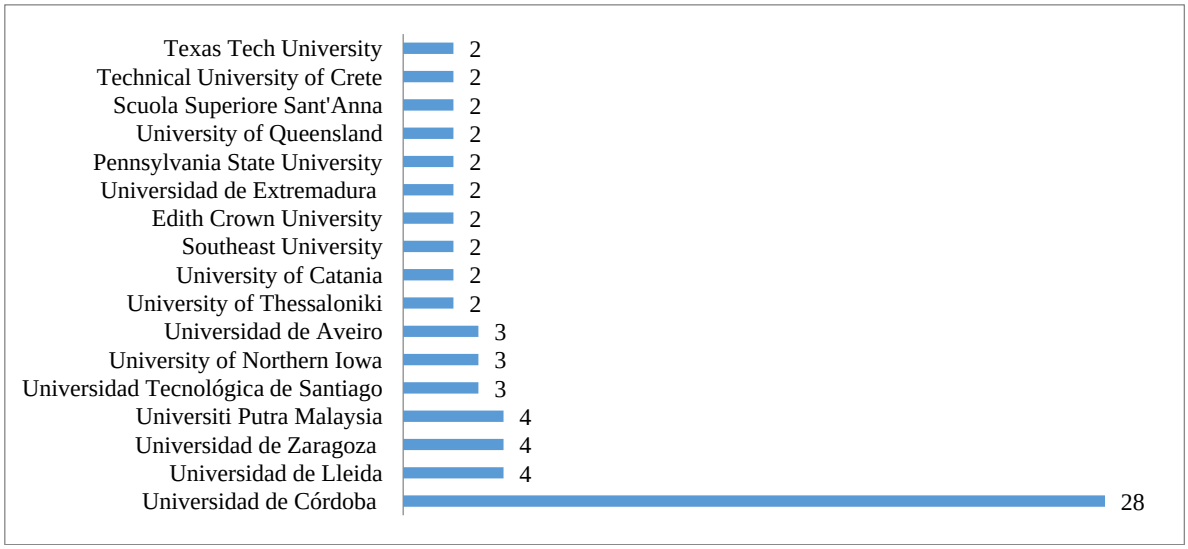



Figura 5: Universidades asociadas a los autores que más artículos han publicado sobre la demanda de turismo gastronómico
Fuente: Elaboración propia

Por su parte, la Figura 6 corrobora el liderazgo de España en estos estudios, como ya se atisbaba en las Figuras 4 y 5.

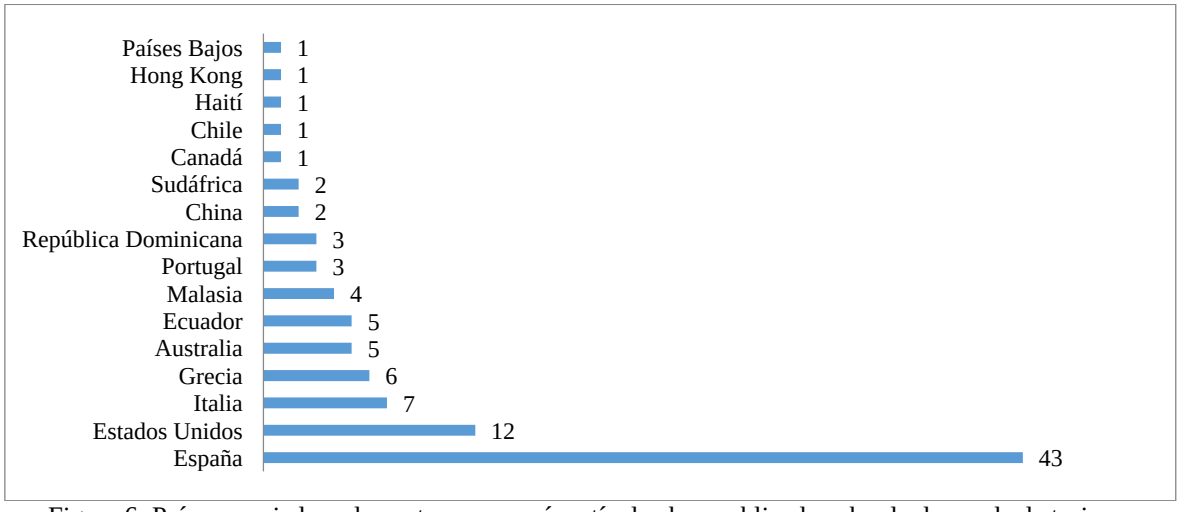



Figura 6: Países asociados a los autores que más artículos han publicado sobre la demanda de turismo gastronómico
Fuente: Elaboración propia

El análisis de palabras clave que se muestra en la Tabla 2, refleja el liderazgo del enoturismo en los estudios que analizan el perfil de turista gastronómico (17) y de la demanda de su turismo (9). Por otra parte, se observa la relevancia de uno de los principales análisis que se realiza en estos estudios, los análisis de segmentación (9) y de otros tipos de análisis como la regresión (4). La gastronomía, el turismo gastronómico y sus variantes también se encuentran en los primeros puestos del ranking de palabras clave. Una posición relevante también ocupa el oleoturismo (6), pero con menor número de apariciones como palabra clave, lo que ofrece una idea de su menor incidencia en estos estudios y la necesidad de seguir profundizando en ellos.

Tabla 2: Ranking de palabras clave

| Palabras clave | Recuento |
|---|---|
| Enoturismo, marketing del enoturismo | 17 |
| Turismo, gestión turística, investigación turística, gestión hostelera | 11 |
| Segmentación de mercados, segmentación, segmentación turística | 9 |
| Gastronomía, comida, comida y cultura, industria alimentaria, productos alimentarios locales, comida típica | 9 |
| Turismo gastronómico, turismo culinario, rutas gastronómicas | 9 |
| Preferencias del enoturista, perfil del enoturista, demanda de enoturismo, visitantes de bodegas | 7 |
| Oleotourismo | 6 |
| Comportamiento del consumidor, comportamiento del turista | 6 |
| Perfil del cliente, demanda, demanda gastronómica, foodies, turistas, tipos de turistas | 6 |
| Andalucía | 4 |
| Regresión, regresión logística, Logit/probit/tobit | 4 |
| Motivación, motivaciones de viaje, motivaciones push-pull | 4 |
| Desarrollo rural, desarrollo turístico | 4 |
| Vino, vinos, vinos preferidos | 4 |
| Eventos, festivales, festivales del vino | 4 |
| Encuestas de investigación, encuestas, encuesta web | 4 |
| Marketing, estrategia de marketing, investigación del marketing de vinos | 4 |
| Análisis cluster, análisis cluster en dos pasos | 3 |
| Elección del destino, destinos, destinos turísticos | 3 |
| Experiencia turística, experiencia gastronómica | 3 |
| Turismo internacional, turismo receptor, turismo emisor | 3 |
| Ruta enoturística, visita bodega, servicio bodega | 3 |
| Aceite de oliva | 2 |
| Córdoba | 2 |
| Italia | 2 |
| España | 2 |
| Estados Unidos | 2 |
| Perfil sociodemográfico, demografía | 2 |

Fuente: Elaboración propia

## 4.2 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES IMPLICADAS EN EL ESTUDIO DEL PERFIL DEL TURISTA GASTRONÓMICO Y PROPUESTA PARA EL ANÁLISIS DEL PERFIL DEL OLEOTURISTA

El análisis de los estudios sobre el perfil del turista gastronómico en sus tres vertientes, turista gastronómico en sí mismo, enoturista y oleoturista, muestra que las variables analizadas en estos estudios giran en torno a cuatro bloques de análisis como muestra la Tabla 3.

Tabla 3: Variables utilizadas en el análisis del perfil del turista gastronómico

| Bloques de análisis | Variables | Estudios |
|---|---|---|
| **Perfil sociodemográfico** | Género, edad, ocupación, formación, ingresos, lugar de residencia, actividad profesional | Prácticamente en la generalidad de los estudios analizados. |
| **Comportamiento como turista** | Motivaciones | Alebaki & Iakovidou, 2010; Cañero et al., 2015; Carmichael, 2005; Daries et al., 2018; Galletto, 2018; Grybovych et al., 2013; Gu et al., 2018; Jiménez et al., 2017; López-Guzmán & Sánchez-Cañizares, 2012; López-Guzmán et al. 2016; López-Guzmán et al., 2014; Madaleno et al., 2017; Marzo-Navarro & Pedraja-Iglesias, 2009; Millán & Pérez, 2014; Millán et al., 2011; Moral et al., 2017; Quee-Ling et al., 2017; Sohn & Yuan, 2013; Viljoen et al., 2017 |
| | Experiencia previa | Asero & Patti, 2011; López-Guzmán & Sánchez-Cañizares, 2012; Garibaldi et al., 2017; Grybovych et al., 2013; Marzo-Navarro & Pedraja-Iglesias, 2009, Quee-Ling et al., 2017; Sanchez-Cañizares & Castillo-Canalejo, 2015; Sohn & Yuan, 2013; Galletto, 2018, Marzo-Navarro & Pedraja-Iglesias, 2009; Orgaz et al., 2017; Robinson & Getz, 2014; Sánchez-Cañizares & López-Guzmán, 2012; Vitale et al., 2018 |
| | Características del viaje | Carmichael, 2005; Grybovych et al., 2013; Millán et al., 2018 |
| | Duración del viaje | Galletto, 2018, Grybovych et al., 2013; Madaleno et al., 2017; Millán & Pérez, 2014; Millán et al., 2011; Quee-Ling et al., 2017; Sánchez-Cañizares & López-Guzmán, 2012; Vitale et al., 2018; Orgaz et al., 2017; Pérez et al., 2017 |
| | Tipo de alojamiento | Galletto, 2018; Grybovych et al., 2013; Madaleno et al., 2017; Pérez et al., 2017; Tassiopoulos et al., 2004 |
| | Fuentes de información | Grybovych et al., 2013; Orden et al., 2017; Pérez et al., 2017; Sanchez-Cañizares & Castillo-Canalejo, 2015; Tassiopoulos et al., 2004 |
| | Medio de transporte | Gu et al., 2018 |
| | Frecuencia de visitas | Gu et al., 2018 |
| | Comportamiento previo al viaje/ y durante el viaje | Madaleno et al., 2017 |
| | Con quién viaja | Millán & Pérez, 2014; Sanchez-Cañizares & Castillo-Canalejo, 2015, Millán et al., 2011, Quee-Ling et al., 2017 |
| | Gasto medio | Millán & Pérez, 2014; Millán et al., 2011; Quee-Ling et al., 2017 |
| **Comportamiento de compra y consumo del producto gastronómico** | Conocimiento del producto | Alebaki & Iakovidou, 2010 |
| | Comportamiento de compra | Carmichael, 2005, Galletto, 2018; Kelley et al., 2018; Madaleno et al., 2017 |
| | Hábitos de consumo del producto | Alebaki & Iakovidou, 2010; Kelley et al., 2018, Cañero et al., 2015; Marzo-Navarro & Pedraja-Iglesias, 2009 |
| | Motivaciones para consumir el producto | Madaleno et al., 2017 |
| | Nivel de conocimiento del producto | Millán et al., 2018, Quee-Ling et al., 2017; Sanchez-Cañizares & Castillo-Canalejo, 2015 |
| | Nivel de preferencia del producto | Orden et al., 2017 |
| | Gasto medio en el producto | Asero & Patti, 2011; Sabbatini et al., 2016; Tassiopoulos et al., 2004 |
| | Experiencia previa con el producto | Quee-Ling et al., 2017; Sanchez-Cañizares & Castillo-Canalejo, 2015 |
| | Intención de pagar más por el producto | Sanchez-Cañizares & Castillo-Canalejo, 2015 |
| **Variables de evaluación de la experiencia** | Valoración del destino/experiencia | Cañero et al., 2015; Daries et al., 2018; Millán et al., 2018; Moral et al., 2017; Tassiopoulos et al., 2004 |
| | Satisfacción con el destino/experiencia | Cañero et al., 2015; Galletto, 2018; Grybovych et al., 2013; López-Guzmán & Sánchez-Cañizares, 2012; Millán & Pérez, 2014; Millán et al., 2011; Millán et al., 2018; Moral et al., 2017; Sánchez-Cañizares & López-Guzmán, 2012 |
| | Calidad de servicio | Carmichael, 2005 |
| | Lealtad | Daries et al., 2018 |
| | Repetición de la visita | Galletto, 2018; Marzo-Navarro & Pedraja-Iglesias, 2009; Millán & Pérez, 2014 |
| | Riesgo percibido | Gu et al., 2018 |
| | Evaluación del producto gastronómico | Jiménez et al., 2017 |
| | Elementos que requieren mejora | López-Guzmán & Sánchez-Cañizares, 2012; Sánchez-Cañizares & López-Guzmán, 2012; Tassiopoulos et al., 2004 |
| | Intención de comportamiento futuro | Madaleno et al., 2017 |
| | Elección del destino | Millán & Pérez, 2014; Orgaz et al., 2017; Tassiopoulos et al., 2004 |
| | Intención de recomendar | Millán & Pérez, 2014 |
| **Variables experienciales** | Experiencias y emociones relacionadas con la visita | Asero & Patti, 2011 |
| | Valoración de la experiencia | Carmichael, 2005; Robinson & Getz, 2014 |
| | Familiaridad | Grybovych et al., 2013 |
| | Implicación | Gu et al., 2018, Quee-Ling et al., 2017 |

Fuente: Elaboración propia

No se han identificado en esta revisión de la literatura estudios teóricos, ni basados en técnicas cualitativas. Los análisis estadísticos realizados son principalmente univariables y bivariables. Otros análisis centran la atención en análisis cluster/segmentación (Alebaki & Iakovidou, 2010; Asero & Patti, 2011; Daries et al., 2018; Gu & Huang, 2019; Gu et al., 2018, Kelley et al., 2018; Madaleno et al., 2017, Marzo-Navarro & Pedraja-Iglesias, 2010; Pérez et al., 2017, Quee-Ling et al., 2017), regresiones (Galletto, 2018 Sabbatini et al., 2016) y factorial (Gu & Huang, 2019). Sin embargo, se echan en falta estudios causales basados en modelos de ecuaciones estructurales, que arrojen mayor luz sobre el comportamiento de estos turistas.

Atendiendo al análisis realizado, para construir un modelo completo e integrador de diferentes variables para la comprensión del perfil del oleoturista, se propone el análisis de las variables que componen la Tabla 4, habiendo realizado una selección de las más relevantes. Para cubrir el vacío en la literatura sobre modelos causales que ayuden a comprender el comportamiento del turista cuya motivación principal es el disfrute de la gastronomía, y concretamente del oleoturismo, se propone evaluar un modelo estructural que involucre una selección de las variables recogidas en la Tabla 4.

Tabla 4: Propuesta de variables para el análisis del perfil del oleoturista

| Bloques de análisis | Variables |
|---|---|
| **Perfil sociodemográfico** | Género, edad, ocupación, formación, ingresos, lugar de residencia, actividad profesional |
| **Comportamiento como turista** | Motivaciones |
| | Experiencia previa |
| | Duración del viaje |
| | Tipo de alojamiento |
| | Fuentes de información |
| | Medio de transporte |
| | Frecuencia de visitas |
| | Con quién viaja |
| | Gasto medio |
| **Comportamiento de compra y consumo del producto gastronómico** | Conocimiento del producto |
| | Comportamiento de compra |
| | Hábitos de consumo del producto |
| | Motivaciones para consumir el producto |
| | Nivel de conocimiento del producto |
| | Nivel de preferencia del producto |
| | Gasto medio en el producto |
| | Experiencia previa con el producto |
| **Variables de evaluación de la experiencia** | Calidad de servicio |
| | Satisfacción con el destino/experiencia |
| | Lealtad/comportamiento futuro (intención de recomendar y de volver) |
| **Variables experienciales** | Familiaridad |
| | Implicación |

Fuente: Elaboración propia

## 5. CONCLUSIÓN

En el presente trabajo se ha propuesto realizar una revisión de la literatura centrada en las publicaciones relacionadas con el análisis de la demanda del turismo gastronómico, así como de los subproductos enoturismo y oleoturismo, para partiendo de un análisis de contenido, conocer el estado del arte y tratar de establecer el punto de partida y la propuesta de un modelo de estudio del perfil del oleoturista. Se trata en definitiva de mejorar el conocimiento de este turista, por lo que ello pueda desembocar en el desarrollo y potenciación de productos de oleoturismo y estrategias de comercialización más ajustadas a este perfil de demanda tan específico y que ofrece un potencial excelente de desarrollo en países como España y regiones como Extremadura.

Los principales resultados de la revisión de la literatura y análisis de contenido realizados apuntan a la relevancia del estudio del enoturismo como tipología turística gastronómica más sólida en su investigación, debido al número de artículos relacionados con el análisis del perfil de su turista. Si bien en los últimos 5 años ya ha comenzado la aparición de estudios relacionados con el perfil del oleoturista, por lo que se atisba una línea emergente y de actualidad, aunque se trata de estudios que abordan esta cuestión desde un punto de vista exploratorio. Por otro lado, las revistas que más han publicado estos artículos proceden tanto de las revistas cuya temática central se asienta en los productos alimentarios, como en la vertiente turística, lo que refrenda la multidisciplinariedad desde la que se publica la investigación turística en relación al binomio producto agroalimentario-turismo. Por otro lado, se observa claramente una predominancia de los estudios

por autores y universidades procedentes de España, país con gran relevancia gastronómica, y en productos como el vino y el aceite de oliva. El análisis de palabras clave viene a refrendar el peso que tiene el estudio del enoturismo, en cuanto a su perfil de turista, observándose la investigación del oleoturista como una temática emergente.

Dada la importancia de comprender las demandas del turista, es necesario conocer en profundidad su perfil para ofrecer productos y experiencias turísticas ajustadas a sus exigencias, gustos y motivaciones. Con el ánimo de profundizar en el conocimiento del oleoturista, se ha desarrollado un análisis de la variables más utilizadas para comprender el perfil del turista gastronómico. A partir ahí se ha propuesto un análisis completo e integrador del pefil del oleoturista basado en cuatro bloques de variables: perfil sociodemográfico, comportamiento como turista, comportamiento de compra y consumo del producto gastronómico, variables de evaluación de la experiencia y variables experienciales, siendo ésta la principal aportación de este estudio.

Las limitaciones del mismo estriban en la dificultad de hacer una revisión de la literatura en un ámbito tan multidisciplinar como es el turismo, con las barreras que ello supone a la hora de identificar publicaciones relevantes. Las futuras líneas han de avanzar en el conocimiento del perfil del oleoturista, a partir de las variables que se proponen en este estudio y hacia estudios causales basados en modelos de ecuaciones estructurales, que permitan tener un conocimiento más profundo del comportamiento de este turista y, por tanto, permita ajustar propuestas turísticas mejor adaptadas a sus gustos y preferencias. Todo ello ha de redundar en la implementación de iniciativas de oleoturismo de éxito que dinamicen áreas rurales donde se cultiva el olivo y se produce aceite de oliva de calidad, aportando beneficios socioeconómicos al territorio donde se implementen.

## AGRADECIMIENTOS

Este trabajo forma parte del proyecto “AOVETUR_EXTREM. Propuesta de un modelo para el desarrollo integral sostenible de las áreas rurales en Extremadura basado en el binomio Aceite de Oliva Virgen Extra y el Turismo” (Ref. IB16104), financiado por la Consejería de Economía e Infraestructuras de la Junta de Extremadura y el Fondo Europeo de Desarrollo Regional.

Unión Europea
**Fondo Europeo de Desarrollo Regional**
**Una manera de hacer Europa**

JUNTA DE EXTREMADURA
Consejería de Economía e Infraestructuras

## REFERENCIAS

Albacete, C.A. y Fuentes, M.M. (2010). Difusión de la investigación española sobre turismo en revistas internacionales, *Análisis Turístico*, 9:14-29.

Alebaki, M., & Iakovidou, O. (2010). Segmenting the Greek wine tourism market using a motivational approach. *New Medit*, *9*(4), 31-40.

Andreu, R., & Verdú, L. (2012). Turismo enológico en Alicante: la ruta del vino en el municipio de Pinoso. Cuadernos de Turismo, nº 30, 35-61.

Asero, V., & Patti, S. (2011). Wine tourism experience and consumer behavior: The case of Sicily. *Tourism analysis*, *16*(4), 431-442.

Bigné, J.E. (1999). El análisis de contenido, en Sarabia, F.J. (ed.). *Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas*. Pirámide. Madrid:255-271

Callejo, J. (2007). Análisis de documentos, en Gutiérrez, J. (Coord.). *La investigación social del turismo, perspectivas y aplicaciones*. Thomson. Madrid: 179-194

Campón, A.M., Folgado, J.A., Hernández, J.M. (2011). Turismo gastronómico: una revisión de la literatura en España, Comunicación presentada en el XIII Seminario Luso-Espanhol de Economía Empresarial, celebrado en la Universidad de Évora, 24-25 de noviembre.

Cañero, P., López-Guzmán, T., Moral, S., & Orgaz, F. (2015). Análisis de la demanda del oleoturismo en Andalucía. *Revista de Estudios Regionales*, (104), 133-149.

Carmichael, B. (2005). Understanding the wine tourism experience for winery visitors in the Niagara region, Ontario, Canada. *Tourism Geographies*, *7*(2), 185-204.

Daries, N., Cristóbal-Fransi, E., Ferrer-Rosell, B., & Mariné Roig, E. (2018). Behaviour of culinary tourists: A segmentation study of diners at top-level restaurants. *Intangible Capital, 2018, vol. 14, núm. 2, p. 332-355*.

Di Clemente, E., Hernández, J. M., & López-Guzmán, T. (2014). La gastronomía como patrimonio cultural y motor del desarrollo turístico. Un análisis DAFO para Extremadura. *Tejuelo: Didáctica de la Lengua y la Literatura. Educación*, (9), 817-833.

Di Clemente, E., López-Guzmán, T., & Hernández-Mogollón, J. M. (2013). Los patrimonios gastronómicos como nuevos atractivos turísticos. El papel de los sellos de DOP e IGP en Extremadura. *Turismo e innovación: VI jornadas de investigación en turismo (2013), p 109-125*.

Díaz, R.J. (2008). Potencialidad e integración del turismo del vino en un destino de sol y playa: el caso de Tenerife. Revista Pasos, 6 (2), 199-212.

Folgado, J. A., Hernández, J. M., & Campón, A. M. (2011). El turismo gastronómico como atractivo innovador del destino: un estudio empírico sobre rutas gastronómicas españolas. Comunicación presentada en el XIII Seminario Luso-Espanhol de Economía Empresarial, celebrado en la Universidad de Évora, 24-25 de noviembre.

Galletto, L. (2018). A comparison between tourists profiles in two Italian wine routes-Una comparación entre los perfiles de los turistas de dos rutas del vino italiano. *Revista de la Facultad de Ciencias Agrarias*, *50*(1).

Garibaldi, R., Stone, M. J., Wolf, E., & Pozzi, A. (2017). Wine travel in the United States: A profile of wine travellers and wine tours. *Tourism management perspectives*, *23*, 53-57.

Grybovych, O., Lankford, J., & Lankford, S. (2013). Motivations of wine travelers in rural Northeast Iowa. *International Journal of Wine Business Research*, *25*(4), 285-309.

Gu, Q., & Huang, S. (2019). Profiling Chinese wine tourists by wine tourism constraints: A comparison of Chinese Australians and long-haul Chinese tourists in Australia. *International Journal of Tourism Research*, *21*(2), 206-220.

Gu, Q., Zhang, H. Q., King, B., & Huang, S. (2018). Wine tourism involvement: a segmentation of Chinese tourists. *Journal of travel & tourism marketing*, *35*(5), 633-648.

Hernández, J. M., Di-Clemente, E., & López-Guzmán, T. (2015). El turismo gastronómico como experiencia cultural. El caso práctico de la ciudad de Cáceres (España). Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles, (68), 407-427.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2007): "Fundamentos de metodología de la investigación", Mc Graw Hill, Madrid

Hernández-Mogollón, J. M., Di-Clemente, E., & López-Guzmán, T. (2015). Culinary tourism as a cultural experience. the case study of the city of Cáceres (Spain). Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles (68), 549-553.

Jiménez, J., López-Guzmán, T., & González, F. (2016). Gastronomy and tourism: Profile and motivation of international tourism in the city of Córdoba, Spain. *Journal of Culinary Science & Technology*, *14*(4), 347-362.

Kelley, K. M., Bruwer, J., Zelinskie, J., Gardner, D. M., Govindasamy, R., Hyde, J., & Rickard, B. J. (2018). Travel group member type effects in wine tourism: an ECHAID segmentation. *Tourism Recreation Research*, *44*(1), 54-65.

Kivela, J., & Crotts, J. (2006). Tourism and gastronomy: gastronomy´s influence on how tourists experience a destination. Journal of Hospitality & Tourism Research, 3, 354-377.

López-Guzmán, T., & Sánchez-Cañizares, S. (2012). Culinary tourism in Córdoba (Spain). *British Food Journal*, *114*(2), 168-179.

López-Guzmán, T., Cañero, P. M., Moral, S., & Orgaz-Agüera, F. (2016). An exploratory study of olive tourism consumers. *Tourism and hospitality management*, *22*(1), 57-68.

López-Guzmán, T., Vieira-Rodríguez, A., & Rodríguez-García, J. (2014). Profile and motivations of European tourists on the Sherry wine route of Spain. *Tourism Management Perspectives*, *11*, 63-68.

Losada, J.L. y Lopez-Feal, R. (2003). *Métodos de investigación en Ciencias Humanas y Sociales*. Thomson, Paraninfo, Madrid.

Madaleno, A., Eusébio, C., & Varum, C. (2017). The promotion of local agro-food products through tourism: A segmentation analysis. *Current Issues in Tourism*, *22*(6), 643-663.

Marzo-Navarro, M., & Pedraja-Iglesias, M. (2009). Profile of a wine tourist and the correspondence between destination and preferred wine: A study in Aragon, Spain. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *26*(7), 670-687.

Marzo-Navarro, M., & Pedraja-Iglesias, M. (2010). Are there different profiles of wine tourists? An initial approach. International *Journal of Wine Business Research*, *22*(4), 349-361.

Millán, G., & Pérez, L. (2014). Comparación del perfil de enoturistas y oleoturistas en España. Un estudio de caso. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, *11*(74), 167-188.

Millán, M. G., Agudo, E. M., Morales, E. (2011). Análisis de la oferta y la demanda de oleoturismo en el sur de España: un estudio de caso. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, *8*(67), 181-202.

Millán, M. G., Pablo-Romero, M. P., & Sánchez-Rivas, J. (2018). Oleotourism as a sustainable product: An analysis of its demand in the South of Spain (Andalusia). *Sustainability*, *10*(1), 101.

Millán, M.G., Pérez, L.M., & Morales, E. (2010). La Ruta del Aceite de Oliva en la DOP Baena como opción estratégica de desarrollo. Revista de Economía, Sociedad Turismo y Medioambiente, RESTMA, 10, 33-52.

Moral, S., López-Guzmán, T., Orgaz, F., & Cañero, P. (2017). Motivación y satisfacción de los oleoturistas en España. El caso de Andalucía. *Revista Espacios*, *38*(58).

Orden, M., Carvache, W., Carvache, M., & Zamora, F. (2017). Perfil y Preferencias de los Visitantes en Destinos Con Potencial Gastronómico: Caso 'Las Huecas' de Guayaquil [Ecuador]. *Rosa dos Ventos*, *9*(2), 200-215.

Orgaz, A., Moral, C., Lopez-Guzman, T., & Cañero, P. (2017). Study of demand around the olive oil tourism. The case of Andalusia. *Cuadernos de Turismo*, *39*, 437-680.

Pérez, J. C., Torres-Naranjo, M., Lopez-Guzman, T., & Carvache, M. (2017). Tourism demand of a WHS destination: an analysis from the viewpoint of gastronomy. *International Journal of Tourism Cities*, *3*(1), 1-16.

Quee-Ling, L., Karim, M. S. A., Awang, K. W., & Bakar, A. Z. A. (2017). Profiles of gastronomic tourists Visiting Malacca and George Town, World Heritage Site (s) of Malaysia. *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism*, *6*(1), 99-120.

Quintal, V., Thomas, B., Phau, I., & Soldat, Z. (2017). Using push-pull winescape attributes to model Australian wine tourist segmentation. *International Journal of Wine Business Research*, *29*(4), 346-372.

Robinson, N.S.R., & Getz, D. (2014). Profiling potential food tourists: An Australian study. *British Food Journal*, *116*(4), 690-706.

Romano, M. F., & Natilli, M. (2009). Wine tourism in Italy: New profiles, styles of consumption, ways of touring. *Turizam: međunarodni znanstveno-stručni časopis*, *57*(4), 463-475.

Sabbatini, V., Manthoulis, G., Baourakis, G., Drakos, P., Angelakis, G., & Zopounidis, C. (2016). Tourists' behavioural analysis on olive oil consumption: empirical results. *International Journal of Tourism Policy*, *6*(2), 136-146.

Sánchez-Cañizares, S. M., & López-Guzmán, T. (2012). Gastronomy as a tourism resource: profile of the culinary tourist. *Current issues in tourism*, *15*(3), 229-245.

Sanchez-Cañizares, S., & Castillo-Canalejo, A. M. (2015). A comparative study of tourist attitudes towards culinary tourism in Spain and Slovenia. *British Food Journal*, *117*(9), 2387-2411.

Sidali, K.L., Kastenholz, E., & Bianchi, R. (2013). Food tourism, niche markets and products in rural tourism: combining the intimacy model and the experience economy as a rural development strategy. Journal of Sustainable Tourism.

Sohn, E., & Yuan, J. (2013). Who are the culinary tourists? An observation at a food and wine festival. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, *7*(2), 118-131.

Tassiopoulos, D., Nuntsu, N., & Haydam, N. (2004). Wine tourists in South Africa: A demographic and psychographic study. *Journal of Wine Research*, *15*(1), 51-63.

Viljoen, A., Kruger, M., & Saayman, M. (2017). The 3-S typology of South African culinary festival visitors. *International journal of contemporary hospitality management*, *29*(6), 1560-1579.

Vitale, L., López-Guzmán, T., Pérez, J. C., Di Clemente, E. (2018), Profiling wine tourists: a comparison between rural and city Wine Festivals in Campania, Italy, African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, Vol. Special Edition.

Yue, C., Govindasamy, R., & Kelley, K. (2019). Mid-Atlantic wine tourism consumer preference: an econometric approach. *International Journal of Wine Business Research*.

# LA IMPORTANCIA DE LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL EN EL SECTOR TURÍSTICO ESPAÑOL TURISMO SOSTENIBLE

Rafael Robina Ramírez, rrobina@unex.es, Universidad of Extremadura

**RESUMEN:** En el presente trabajo, se analiza el origen y la evolución del turismo, así como el mercado que gira en torno a esto en nuestro país, centrándose en el llamado turismo de "sol y playa", ya que es el turismo que se practica en la mayoría en España. Para esto, presentaré un análisis sobre cuáles son sus causas y las consecuencias que tiene sobre el medio ambiente. El objetivo del trabajo es crear conciencia sobre la necesidad de reemplazar la tendencia del turismo masivo e irrespetuoso con el medio ambiente; para un turismo más sostenible con la naturaleza. A partir de ahí, mostraré una tabla comparativa para estudiar los diferentes efectos del turismo de sol y playa en el medio ambiente y lo que puede tener el turismo sostenible. Una muestra de 100 turistas ha sido entrevistada. Conclusiones teóricas y prácticas pueden extraerse del trabajo.

**PALABRAS CLAVE:** Turismo sostenible, Medio Ambiente, Turismo de sol y playa, España.

**ABSTRACT**: In the present work, it is analysed the origin and evolution of tourism, as well as the market that revolves around this in our country, focusing on the so-called "sun and beach" tourism since it is tourism that is practiced in a majority in Spain. For this, I will present an analysis about what its causes are and the consequences it has on the environment. The objective of the work is to raise awareness of the need to replace the trend of massive and disrespectful tourism with the environment; for a more sustainable tourism with nature. From there, I will show a comparative table to study the different effects of sun and beach tourism on the environment and what sustainable tourism can have. A sample of 100 tourists has been interviewed. Theoretical and practical conclusions can be drawn from work.

**Keywords:** Sustainable tourism, Environment, Sun and beach tourism, Spain

## 1. INTRODUCCIÓN

Las razones por las que he decidido el estudio sobre la sostenibilidad en el sector turístico español son principalmente dos. En primer lugar, mostrar la necesidad de cambiar el rumbo de la industria turística española hacia un modelo de turismo sostenible (Brunet, Almeida, Coll & Monteserín, 2005). La segunda razón, es dilucidar si el turismo sostenible puede traducirse en una fuente de ventaja competitiva para el sector turístico español de los próximos años.

En relación a la primera razón, mostrar esta necesidad es necesario porque el sector del turismo, además de ser uno de los pilares fundamentales de nuestra economía, es uno de los sectores de actividad que más ha crecido en los últimos años en España (Almeida, 2012), como lo muestran los datos recogidos en la Cuenta Satélite del Turismo de España (CSTE) del Instituto Nacional de Estadística (INE), donde encontramos, que el peso del Producto Interior Bruto (PIB) asociado al turismo, medido a través de la demanda final turística, alcanzó los 137.020 millones de euros en el año 2017. Esta cifra supuso el 11,7% del PIB, cuatro décimas más que en 2016. Desde 2010 el peso del turismo en el PIB ha crecido 1,5 puntos, al pasar del 10,2% al 11,7% en 2017 (INE, 2019).

Como podemos extraer de los datos, este crecimiento ha seguido en aumento a pesar de las crisis y las diferentes fluctuaciones económicas por las que ha pasado nuestro país, lo que significa que no se va a detener en el futuro (Vizcaíno, 2015). Esto presenta un reto importante: conciliar los intereses económicos con una gestión sostenible que permita reducir los efectos negativos del turismo sobre el medio ambiente (Moo & Santander, 2014).

En relación a esto se han publicado diversos trabajos (Ivars, 2000; Jerónimo, 2016). Ambos trabajos llegan a

la misma conclusión de las negativas consecuencias que acarrea sobre el medio ambiente el turismo de sol y playa, el cual, amenaza la integridad y sostenibilidad medioambiental, ensalzando los beneficios que supondría instaurar un modelo de turismo sostenible como alternativa al antiguo modelo.

En relación a la segunda razón, para estudiar si el turismo sostenible puede convertirse en fuente de ventajas competitivas dentro del sector turístico del futuro, realizamos un estudio cualitativo de 100 turistas, puesto que son las personas que en un futuro constituirían la demanda de este tipo de turismo. La encuesta recoge no solo la opinión sobre la importancia de la sostenibilidad medioambiental, sino también que idea tienen acerca del turismo sostenible, es decir, que tipos son los que conocen, si lo han practicado alguna vez y cuanto estarían dispuestos a pagar por realizar este tipo de turismo, entre otras cuestiones.

Siguiendo la línea de la justificación del trabajo, los objetivos de este estudio se traducen en tres aportaciones conectadas unas a otras: Primero. Realizar una descripción general del turismo que se ha realizado y se realiza en España de forma tradicional, analizando el mercado turístico español actual para luego centrarnos en el denominado turismo de "sol y playa", lo cual nos ayudará a analizar sus causas, sus futuras consecuencias en el plano medioambiental y las alternativas existentes. Segundo. Conocer que piensa el visitante acerca del turismo sostenible e impulsar la demanda turística acercando la idea de sostenibilidad al turista a la hora de visitar nuestro país. Tercero. Aportar algunas soluciones que permitan aumentar la demanda de este tipo de turismo, en respuesta a los resultados que nos arroje el objetivo anterior.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANÁLISIS DEL MERCADO TURÍSTICO ESPAÑOL

España sigue posicionándose año tras año como uno de los principales destinos turísticos de todo el mundo (Cánoves, Para, & Blanco, 2016) y ha convertido esta actividad en uno de los pilares fundamentales de su economía como afirmaba en la introducción. Cada año millones de turistas de todo el mundo nos visitan atraídos por nuestras playas y agradable clima, por el extenso patrimonio cultural con el que contamos o la riqueza gastronómica que ofrecemos (Vizcaíno, 2015; Flavián & Fandos, 2011). Sin embargo, el éxito de nuestro país como destino turístico de masas se ha llevado a cabo sin una adecuada planificación del turismo. Esta no solo implica que la mayor parte de los beneficios económicos se trasladen al conjunto de la comunidad en sus diversas formas: incremento de la renta y los ingresos, creación de empleo, equipamientos, infraestructuras, etc., sino también, un elevado control social de las actividades y de sus efectos sobre los recursos naturales (Pardellas & Padín, 2004; Pulido, 2004), y esta última, es una tarea que aún está pendiente.

En este sentido, Pardellas y Padín (2004) ponen de manifiesto los beneficios tanto desde el punto de vista económico como social, subrayando el aspecto positivo de la creación de empleo a costa del deterioro de los recursos, que aunque es negativo para la sociedad, tiene coste cero para el empresario. Siguiendo la línea anterior, Torres (2003, p. 64)) denuncia que: "la consolidación del mecanismo especulativo inmobiliario como un sistema de gran capacidad de creación de plusvalías e ingresos públicos a corto plazo, está desplazando a un segundo lugar, consideraciones de carácter paisajístico o medioambiental".

Si realizamos una comparativa del presente del turismo con el de hace una década, nos damos cuenta de que en la actualidad la oferta turística española ya no es la gallina de los huevos de oro que era durante los años sesenta y setenta, sino que se ha convertido en una actividad industrial con una fortísima competencia externa, por lo que necesita de una adecuada gestión y un personal cualificado (Pearce & Turner, 1995; Vera & Baños, 2010). Ello implica un esfuerzo mayor tanto en la promoción como en la comercialización de nuestros atractivos menos conocidos, hasta encontrar un equilibrio entre naturaleza, cultura y turismo (Montaner, 1991). En este mismo sentido Latiesa, Martos y Paniza (2001, p. 129) coinciden en que es "necesario promocionar España como destino de calidad con difusión de una imagen de marca que nos diferencie de nuestros competidores y apoyando la comercialización de distintos productos y marcas con poder de penetración en los mercados emisores". Para lograr esto, sería preciso aumentar el presupuesto en gasto turístico hasta llegar a situarnos en uno de los cinco primeros puestos del barómetro que establece la OMT.

Analizando los datos de este barómetro en cuanto a gasto turístico de los principales mercados emisores en 2017, encontramos en los cinco primeros puestos a China, con un aumento del 12%, seguida de Estados Unidos, Alemania, Reino Unido y Francia. Dentro de Europa, los cuatro países que más dinero invierten en

turismo son Alemania, Reino Unido, Francia e Italia, y todos registraron un crecimiento de la demanda de turismo emisor en el pasado año (OMT, 2016).

Si nos centramos en los destinos nacionales, Cataluña es la comunidad autónoma con mayor gasto acumulado (22% del total), seguida de Canarias (18'5%) y Baleares (17'6%) (OMT, 2016). De la misma manera, estas tres comunidades fueron las que más turistas recibieron, de lo que se puede deducir que una mayor inversión en turismo se traduce en un mayor éxito como destino turístico.

El mercado turístico español, y más concretamente, su demanda, ha presentado en el pasado ciertas características generales entre las que destacan las siguientes: en primer lugar, un aumento de visitantes, así como del presupuesto que estos invierten en realizar turismo que se mantiene en el tiempo, en segundo lugar, una concentración tanto espacial como temporal de los mismos, y por último, una heterogeneidad en cuanto a la procedencia de la demanda turística en su conjunto, así como una homogeneidad del segmento vacacional en el que se ha especializado la oferta turística española (Grande, Muñoz, & Hernández, 2001).

Pero en la actualidad, surgen preocupaciones en cuanto a la evolución de alguno de los parámetros básicos que miden la salud de nuestro mercado turístico, como es el caso de la estancia media de los turistas que nos visitan o el nivel de gasto, sin olvidarnos de la contribución relativa del turismo al PIB de nuestra economía, variables que sin duda han experimentado un estancamiento en su ritmo de crecimiento (Exceltur, 2005). En el año 2018 el turismo generó 142.000 millones de euros, pero aun así, redujo su nivel de crecimiento en un 2%, y se prevé que esta desaceleración continúe en 2019 (Hosteltur, 2019), lo que está generando un nivel de incertidumbre alto en relación al bienestar económico de la actividad turística española.

## 2.2. TIPOS DE TURISMO

De acuerdo con el primer objetivo de este trabajo, en este apartado vamos a definir los diferentes tipos de turismo que se practican en nuestro país y sus principales características, esto nos ayudará a comprender mejor como está compuesto nuestro mercado turístico y las razones que dan lugar a que un pasa el corrector para que no se te escapen palabras repetidas ni acentos mal puestos tipo predomine por encima de los demás, también se definen otros tipos de turismo que poco a poco se están haciendo un hueco en nuestro mercado y que como como ya mencioné anteriormente, suponen una nueva alternativa al turismo de masas.

A. Turismo de sol y playa

Como vengo repitiendo durante todo el trabajo, por todos es sabido que el Turismo de sol y playa es el más demandado de todos, especialmente, en aquellas zonas del litoral que gozan de una climatología favorable, hecho que ha convertido a España en la segunda potencia turística del mundo (Talaya, 1996).

Este tipo de turismo, se caracteriza en palabras de los autores Vogeler y Hernández (2000, p. 225), por ser "un segmento del turismo que suele asociarse con el ocio, así como con los términos descanso, diversión y entretenimiento, conocidos como las tres S (inglesas): sand, sea, sun".

Los problemas que supone la especialización de nuestro sector turístico únicamente en el tipo de turista que demanda los criterios mencionados en el párrafo anterior, vienen dados por sustentar nuestro mercado turístico según Pulido (2004, p. 94) "sobre parámetros de crecimiento de la demanda turística y una política de aumento continuado de la oferta de alojamiento, reducción de las inversiones en mejora de la calidad y caída de los precios para mantener la competitividad".

Y a pesar de que esta modalidad turística puede estar relacionada también con otros segmentos turísticos, el problema está, en que el turismo de sol y playa se ha caracterizado por ser un segmento que subsiste por sí solo, como lo confirman los informes elaborados por Exeltur desde el año 2014 hasta el 2018, año en el que se observa una desaceleración de este crecimiento, hecho que nuestra industria ha aprovechado para no esforzarse en diversificar la oferta turística o combinarla con otras formas complementarias.

Si nos centramos en las características de este tipo de turismo, de acuerdo con los autores Vera, Palomeque, Marchena y Antón (2011), podemos señalar: Primero. Buen clima, las zonas del litoral español se caracterizan por tener temperaturas cálidas y agradables. Como afirma el autor Del Valle (2006, p. 81): "el litoral mediterráneo y las islas Baleares disfruta de unas condiciones genuinamente mediterráneas, con temperaturas suaves durante la mayor parte del año, escasez de periodos fríos y lluvias concentradas en pocos

días del otoño o invierno". Segundo. Buena calidad de las playas. Cada año crece el número de playas con Q de calidad en España, hecho que tiene lugar debido a que en nuestro país contamos con la presencia de playas de arena fina bañadas por aguas limpias en costas soleadas, elementos que sin duda contribuyen al auge de este tipo de turismo (Yepes, 1999). Tercero. Excelente infraestructura del sector servicios, lo cual se traduce en una serie de ventajas competitivas que conforman el valor añadido del destino como son la calidad del servicio, imagen, formación y educación para la actividad turística, el esfuerzo por introducir innovaciones, la mejora de los canales y medios de información (Sancho, 1998). Cuarto. Alta estacionalidad, puesto que la mayor parte de la afluencia de turistas se concentra en los meses de verano. Estos desajustes temporales que se producen entre oferta y demanda, constituyen un rasgo característico que ha venido condicionando el modelo de desarrollo de nuestros destinos turísticos, lo cual, se traduce en problemas de rentabilidad, inestabilidad de empleo y masificación, por lo que la desestacionalización es de los principales objetivos de la política turística española (Ramón & Abellán, 1995). Quinto. Oferta gastronómica de calidad, España tiene una buena y merecida reputación gastronómica a nivel mundial, para Gallarza, Gil y Calderón (2002), este hecho constituye uno de los atributos que más importancia tiene en la formación de una buena opinión del destino turístico por parte de la demanda y, a la vez, uno de los que más influencia ejerce en los niveles de satisfacción que experimenta el visitante.

Todo este conjunto de características, hacen que España sea unos de los destinos más especializados en este tipo de turismo, debido como ya hemos dicho, al auge histórico de su demanda.

B. Turismo rural y Turismo de naturaleza

Para iniciar este apartado, empezaremos por definir que es el turismo rural. En palabras del autor Ivars (2000, p. 75), el turismo rural es definido como: "las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en espacios rurales, con una permanencia mínima de una noche, con motivo de disfrutar de los atractivos de «lo rural» y de las posibilidades que ofrecen estos espacios para la satisfacción de necesidades más específicas".

Estas actividades en el medio rural, contribuyen a que se termine con el largo periodo de abandono y deterioro que han sufrido. En la actualidad se está empezando a experimentar una nueva corriente que pone de moda «lo rural», esta moda obedece a la necesidad que tienen las personas de encontrar un «escape» a la trepidante lucha cotidiana de la ciudad (Andrés, 2000).

En esta misma línea, los autores Cánoves, Herrera y Villarino (2005, p. 64) afirman que la "evolución reciente de los medios rurales hacia la pluri-funcionalidad, allí donde fue posible, ha dado especial importancia al desarrollo del turismo en estos territorios, como una actividad más a la hora de generar nuevas rentas, por la coincidencia en el tiempo con el aumento de una población urbana dispuesta a comprar este producto que es el turismo rural". Como se puede extraer de estas definiciones, el turismo rural, constituye una manera de turismo sostenible, ya que es un tipo de turismo con poco impacto sobre el medio ambiente que contribuye a reavivar las zonas rurales generando empleo e ingresos para la población de estos lugares.

Por otro lado, es importante diferenciar este tipo de turismo con el turismo de naturaleza, ya que aunque el turismo de naturaleza utilice las infraestructuras del turismo rural, no todo el turismo rural es de naturaleza (Grande, 2006). Para diferenciar estos dos conceptos, la Secretaría General de Turismo (2004, p. 6) define el turismo de naturaleza como "aquél que tiene como principales motivaciones la realización de actividades recreativas y de esparcimiento, la interpretación y/o conocimiento de la naturaleza, con diferente grado de profundidad, y la práctica de actividades deportivas de diferente intensidad física y riesgo, que usen expresamente los recursos naturales de forma específica, sin degradarlos o agotarlos".

Estas modalidades de turismo que se acaban de mencionar son definidas por el autor Ivars (2000) de la siguiente forma: Primero. Agroturismo, que la secretaria de turismo de México (2005) define como: "La actividad turística en áreas agropecuarias con el aprovechamiento de un medio ambiente rural, ocupada por una sociedad campesina, que muestra y comparte no solo su idiosincrasia y técnicas agrícolas, sino también su entorno natural, cultural y socio-productivo" (p.15). Segundo. Ecoturismo, Ceballos-Lascurain (1990) citado por Buchinger (1996, p. 121) afirma que: "El ecoturismo o turismo ecológico, consiste en viajar o visitar áreas naturales relativamente inalteradas, con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural que pueda encontrarse ahí, mediante un proceso que promueve la conservación, tiene bajo impacto negativo en lo ambiental o cultural, y propicia un involucramiento activo y socioeconómicamente benéfico de las poblaciones locales". Cuyas características serían: 1. Observación de los recursos que nos ofrece la naturaleza. Las actividades que suelen realizar las

personas que practican el ecoturismo suelen estar ligadas principalmente al conocimiento del territorio, razón por la que escogen una manera activa de entrar en contacto con el medio: siguen itinerarios, admiran la flora, la fauna y el paisaje, se interesan por el patrimonio cultural o practican deportes de riesgo (Fraguell & Muñoz, 2003). 2. Implicación y participación de la comunidad, una de las principales motivaciones que llevan al visitante a realizar este tipo de turismo, es la oportunidad de conocer personas de la comunidad que están visitando y de experimentar estilos de vida y tradiciones culturales locales (Dachary, Orizci, & Arnaiz, 2005). 3. Interacción con la naturaleza para su conservación. Como afirma la autora Pérez de las Heras (2003, p. 131) el ecoturismo "puede ser una de las herramientas de conservación de la naturaleza, puesto que uno de los objetivos que tiene es el de proteger y conservar ciertas áreas con el fin de que el turista siga deseando visitarlas, esta protección implica además la preservación de la biodiversidad del lugar donde se desarrolla la actividad, con el objetivo de que el ecosistema no se vea alterado en modo alguno".

C. Turismo cultural

Para comenzar el apartado con la definición de este tipo de turismo, recurrimos al Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS, p. 238), que lo define en el año 1976 como: "la forma de turismo cuyo objeto es el descubrimiento de monumentos y sitios", esta definición únicamente se refiere al patrimonio monumental y durante muchos años fue la considerada como clásica.

Otra definición de este turismo sería la proporcionada por Richards (1996, p. 23), quien afirma que el turismo cultural es: "todo movimiento de personas hacia atracciones específicamente culturales como sitios patrimoniales, manifestaciones artísticas y culturales, arte y representaciones, fuera de sus lugares habituales de residencia". Un paso más en este sentido lo aporta el GEATTE, (Grupement d'étude et d'assistance pour l'amenagement du territoire, le tourisme et l'environnement) (1993, p. 11), cuando afirma que "para hablar de turismo cultural es necesario que al desplazamiento turístico se añadan tres condiciones: el deseo de cultivarse, conocer y comprender los objetos, las obras y los hombres; el consumo de una prestación de tipo cultural (monumento, obra de arte, espectáculo...); y la intervención de un mediador, persona, documento escrito o material audiovisual, que ponen en valor o generan el producto cultural".

La primera condición de esta última definición hace referencia a las características de la demanda, si nos centramos en estas, podemos dibujar el perfil de las personas que realizan este tipo de turismo, que según García (2016), reúnen las siguientes características:

- En general, son personas con un alto nivel de educación y formación superior, contando la mayoría con estudios universitarios (Silberberg, 1995).

- Cubren todos los segmentos de edad, aunque el segmento más abundante es el comprendido entre los 30 y los 44 años (Callejo, Gutiérrez y Viedma, 2004).

- Sienten preocupación por el medio ambiente e intentan generar impactos positivos en el destino que visitan (Recuero, Blasco y García de Madariaga, 2016).

- Son consumidores con un alto nivel de exigencia en cuanto a la calidad de los servicios turísticos e invierten mayor presupuesto en realizar turismo. Las personas que realizan turismo cultural se caracterizan por ser clientes exigentes, con una gran percepción por la calidad, la excelencia en el servicio, el gusto por lo auténtico y que no toleran la mediocridad (Garfield, 1993).

- Viajan con frecuencia. Son turistas que muestran un gran interés por conocer lugares nuevos y diferentes, lo que les lleva a realizar viajes muy a menudo (Smith, 2003).

- Aprecian las diferencias culturales entre países, y demuestran gran interés por conocer la población local, así como su forma de vida y su gastronomía. Para este tipo de turista, cobra gran importancia conocer la cultura del sitio al que viajan, así como sus costumbres (Grande, 2001), o el deseo de aprender más sobre la cultura local y el poder ver cosas interesantes (Pérez, 2009).

Todas estas características dibujan un tipo de turista que concuerda con la idea de turismo sostenible, como afirma Toselli (2006, p. 177) "este tipo de turismo puede ser un positivo instrumento de desarrollo local y regional, entendido esto último desde una visión socio-económica que permita una equitativa distribución de los beneficios, ya sean de carácter económico, social y cultural en las comunidades anfitrionas, reflejado en

una mejora de la educación, la formación, la creación de empleo, y la generación de ingresos, colaborando en la erradicación de la pobreza, por ejemplo en el caso de los países en desarrollo".
D. Turismo urbano

Ligado al turismo cultural se encontraría este tipo de turismo que Rodríguez (2009, p. 174) define como: "turismo practicado en la ciudad sobre el modelo del modo de vida urbano y que comprende todas aquellas actividades que realizan los turistas y visitantes durante su estancia en la ciudad, ya sean estas de tipo cultural, recreativo o profesional".

El origen de este tipo de turismo parte de la necesidad de crear lugares capaces de satisfacer la necesidad de ocupar el tiempo libre de las personas que habitaban en las ciudades (González & Morales, 2009). En estos lugares se contaba con las infraestructuras y equipamientos necesarios para facilitar el desarrollo de esta modalidad turística, además de ser lugares que acumulan atracciones, historia y cultura.

La evolución del turismo urbano ha tenido lugar en tres fases: la primera, caracterizada por una idea romántica de la visita urbana; la segunda, ligada al disfrute del patrimonio histórico monumental y los recursos comerciales y de negocio de la ciudad; y una tercera fase, compuesta por un turismo urbano y metropolitano, que se caracterizadas por la ampliación, segmentación y especialización de la demanda, junto al desarrollo de procesos de fragmentación, flexibilización y tecnologización de la oferta (Cases & Marchena, 1999).

Estas fases de la evolución del turismo urbano están ligadas a las características de la demanda, las cuales, son bastante concretas y se asemejan mucho a las del turismo cultural, entre estas, cabe destacar el alto nivel de exigencia de los turistas, el gasto medio por persona, que supera al de otras modalidades, y el elevado número de turistas de otros países (André, 1999).

**E. Turismo deportivo**

La primera definición la proporciona el autor Hall (1992, p. 147), quien aporta una idea básica del turismo deportivo o sport tourism, afirmando que este comprende: "todos aquellos desplazamientos realizados por razones recreativas (no comerciales) para participar u observar actividades deportivas fuera del lugar de residencia habitual".

Una definición un poco más completa sería la proporcionada por los autores Standeven y Deknop (1999, p. 12, citado por Latiesa, Martos y Paniza, 2001), esta definición recoge que el turismo deportivo engloba: "todas las formas activas o pasivas de la actividad deportiva, participando casualmente o de forma organizada bien sea por razones comerciales o de negocio, pero que necesariamente implique un viaje fuera del lugar de residencia".

Sin embargo, falta coma Pitts (1999), citado en Ritchie y Adair (2002) va más allá y divide el turismo deportivo en dos categorías: Primero. El viaje que se realiza con el fin de practicar un deporte. El viaje que se realiza con el fin de presenciar deportes o eventos deportivos.

Esta última clasificación nos lleva a pensar en la existencia de dos clases de turistas deportivos, por una parte, los turistas deportivos activos, que son aquellos que realizan y se involucran de forma directa en la actividad deportiva que les ha llevado a desplazarse fuera de su lugar de residencia, y por otra parte, los turistas deportivos pasivos, quienes se limitan a presenciar o participar de una forma pasiva en aquel deporte que motivo su desplazamiento (Standenven & Deknop, 1999).

Como acabamos de ver, se pueden establecer diferencias en la finalidad de la propia práctica deportiva (de competición o recreativa) pero, más allá de todos estos matices, "nos referiremos al turismo deportivo siempre que exista un desplazamiento en el que por finalidad directa o secundaria exista vinculación con actividades deportivas, ya sea de forma activa o pasiva, así como competitiva o de recreación" (Lisbona, Medina y Sánchez, 2008, p. 167).

Si pasamos al análisis de la práctica de este tipo de turismo en nuestro país, descubrimos que en la actualidad: "Las relaciones entre actividad deportiva y turística aumentan cada vez más debido a transformaciones cuantitativas y cualitativas del tiempo libre; la disminución progresiva de las horas de trabajo; cambios en los valores que regulan nuestra sociedad, en la que el tiempo libre se empieza a vivir de otra forma; la vivencia más activa del ocio; la preocupación creciente por la higiene y salud; así como por la estética personal y por

una recreación en contra de las masificaciones urbanas que favorece un retorno hacia la naturaleza y sus ritmos" (García y Rebollo, 1994, p.17).

Este aumento del turismo deportivo, ha propiciado que incluso en zonas como la costa del sol, la oferta relacionada con el turismo deportivo ocupe el segundo puesto en cuanto a reclamo turístico en temporada baja, y el tercer puesto en temporada alta, detrás del turismo de sol y playa y el relacionado con la celebración de congresos respectivamente (Merino, 1998).

Practicar turismo y deporte, es por tanto, desde hace unas décadas en nuestro país, por una parte, un aspecto cada vez más normalizado en la vida de los españoles; y, por otra parte, se ha constituido como alternativa de ocio para sectores cada vez más amplios de la sociedad: un dato importante, en este sentido, es que aproximadamente un 70% de los españoles que practica algún deporte lo hace por su cuenta y como actividad no federada y no competitiva; o lo que es lo mismo, como actividad, ligada al ocio, al tiempo libre y al turismo (Medina & Sánchez, 2005).

## 2.3. LOS DAÑOS MEDIOAMBIENTALES DEL TURISMO DE SOL Y PLAYA EN ESPAÑA

El modelo de desarrollo turístico de nuestro país se ha basado principalmente en la venta de un producto turístico de carácter masivo con muy poca oferta complementaria, es lo que conocemos como turismo de sol y playa (García & Alburquerque, 2003).

Este turismo masivo, provocado por un enorme flujo turístico, es uno de los motores principales de nuestra economía, pero la masificación a la que se están viendo sometidas muchas localidades y ciudades del litoral español nos hace darnos cuenta que es un modelo para nada sostenible (Benseny, 2006). En esta misma línea, España sigue un modelo turístico que se ha caracterizado esencialmente por la intensa urbanización del espacio costero y un desaforado crecimiento inmobiliario, que se ha apoyado en las carencias de la planificación territorial y en la instrumentación interesada del planeamiento urbanístico, y que ha derivado en la mayoría de las ocasiones en situaciones de masificación, degradación del entorno e insostenibilidad que han provocado una inestimable pérdida de atractivo de los principales destinos turísticos del litoral" (Santos & Fernández, 2010).

Centrándonos en el plano medioambiental, los impactos que tiene el turismo sobre el medio ambiente nos ofrece un variado abanico de locuras y abusos: "edificios gigantescos a pie de playa, chalets colgados de los riscos, basuras repartidas sin control, aguas contaminadas, carreteras intransitables, ruido hasta el amanecer, pérdida de tierras fértiles, degradación de monumentos históricos, etc." (Franco & García, 1999, p. 50).

Todas estas locuras a las que se hace referencia, aparecen tanto en la creación de las infraestructuras turísticas (construcción de hoteles y residencias a pie de playa, macro-complejos turísticos, etc.), como en su explotación (localización de campos de golf en zonas con balances hídricos negativos, agotamiento de los recursos, desbordamiento de las localidades receptoras, etc.) (Brunet, et al., 2015).

Dentro de las consecuencias de la explotación turística que acabamos de exponer, una de las más negativas y dañinas con el medio ambiente es la generación y acumulación excesiva de desechos, que se traduce en problemas relacionados con el tratamiento de basuras. Este problema es la consecuencia más directa de la alta estacionalidad del turismo que se da en nuestro país, ya que muchos de los destinos turísticos tienen redes de servicios de recogidas de basuras y tratamientos de agua insuficientes, puesto que están pensadas para una población mucho menor a la que se da en épocas concretas donde se produce la llegada de grandes concentraciones de personas (Rivera & Rodríguez, 2012).

Pero como todos sabemos, resulta inevitable no generar en alguna media algún tipo de contaminación durante los procesos económicos, pero de la misma manera también debería ser inevitable la valoración de esta contaminación a la hora de incorporar sus costes en dichos procesos (Franco & García, 1999).

En este contexto, resulta bastante injusto que mientras la sociedad invierte dinero y energía en descontaminar playas, ríos, bosques y demás ecosistemas que se ven afectados como consecuencia de esta sobreexplotación del medio ambiente, el coste para las empresas sea cero (Hohensee, 2013). En consecuencia, "la sobreexplotación del medio ambiente deteriora el desempeño de las funciones productivas y, consiguientemente, afecta a la viabilidad de los procesos productivos, además de a la salud del ser humano y a su calidad de vida" (Pulido, 2004, p. 95). La Tabla 1 muestra las principales características del modelo de

sol y playa desde el punto de vista económico y medioambiental, y los efectos y consecuencias que este tiene sobre el medio ambiente y el turismo respectivamente:

Tabla 1: Características del turismo de sol y playa

| Características del modelo de sol y playa | Efectos sobre el medio ambiente | Consecuencias sobre el turismo |
|---|---|---|
| Fomento y promoción casi exclusivo de la actividad turística y aumento de la contratación temporal. | Abandono de actividades económicas tradicionales como la agricultura o la ganadería. | Excesiva dependencia económica de la demanda externa y precarización del empleo. |
| Concentración de la actividad turística en las zonas de playa | Abandono de los núcleos rurales más aislados y consumo insostenible de agua y energía. | Necesidad de producción, transporte y construcción de nuevas líneas de alta tensión. |
| Incremento de visitantes a zonas con un alto valor ecológico | Erosión del suelo y daños en la fauna y la flora | Incremento de la oferta de turismo relacionado con la naturaleza. |
| Utilización de zonas naturales para la construcción | Contaminación paisajística y sobre-construcción. | Aumento de las segundas residencias |
| Exceso de concentración automovilística | Aumento de la polución como consecuencia de acumulación de CO2 | Construcción de nuevas carreteras que mejoren la accesibilidad |

*Fuente: Brunet y Belzunegui (1999).*

Tras todos estos planteamientos "se adivina una cuestión que el actual modelo turístico no parece admitir, y es que el sector turístico también tiene límites. Unos límites que pueden ser estudiados de diversas formas pero que convergen en una misma conclusión: el número de turistas no puede crecer indefinidamente y menos basándose en el modelo actual de viajes en avión, cada vez más baratos, más lejos y más rápido" (Ribera & Rodríguez, 2012, p. 49).

De acuerdo con todo lo expuesto en este apartado, sería lógico suponer que si la conservación del medio ambiente es algo que beneficia a la comunidad en su conjunto y su deterioro supone importantes riesgos que tienen difícil control, deberíamos hacer un esfuerzo por encontrar un rápido consenso sobre las actuaciones a llevar a cabo en este sentido. Pero a pesar de todo, esto no se lleva a cabo porque los intereses económicos a corto plazo priman sobre la lógica (Franco & García, 1999).

## 2.4. AUGE DE OTROS TIPOS DE TURISMO. TURISMO SOSTENIBLE

La preocupación por el medio ambiente ha existido desde hace muchos años, pero no fue hasta el inicio de los años 60 cuando el movimiento ecologista empezó a tener voz (Pujol, 1998). Cuando esta preocupación por el medio ambiente comienza a toma fuerza, motiva una serie de reuniones y eventos, como la conferencia de Estocolmo sobre Medio Ambiente Humano, organizada por Naciones Unidas en 1972, o la declaración de Coyococ de 1974, en las cuales se dio un mensaje alentador en cuanto al descubrimiento de nuevas fórmulas que ayudarían a la preservación de los recursos naturales, permitiendo un crecimiento social y económico equitativo (Calderón, Sumarán, Chumpitaz, & Campos, 2011).

Motivado por todas estas inquietudes, aparece la necesidad de implantar lo que hoy día se conoce como desarrollo sostenible, y cuyo concepto nace del controvertido Informe ONU-Brundtland que en 1987 lo definió como: "aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades" (ONU, Informe Brundtland, 1987, p. 62). Con el fin de profundizar, la definición rezaba: "El desarrollo sostenible es un proceso de cambio en el cual la explotación de los recursos, la orientación de la evolución tecnológica y la modificación de las instituciones están acordes y acrecientan el potencial actual y futuro para satisfacer las necesidades y aspiraciones humanas" (ONU, Informe Brundtland, 1987, p. 70).

Siguiendo esta línea, la Organización Mundial del Turismo (OMT) adapta el concepto de Desarrollo Sostenible que acabamos de definir y lo aplica al turismo, definiéndolo como aquel que: "atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro". De manera que concibe el Desarrollo Sostenible: "como una vía hacia la

gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida" (OMT, 1993, p. 5).
No debemos olvidar que ligado a esta idea de turismo sostenible se encuentra el concepto de capacidad de carga, definido como: "el umbral de actividad turística más allá del cual se produce una saturación del equipamiento turístico, una degradación del entorno y una disminución de la calidad de la estancia del visitante en el destino" (Crosby y Moreda, 1996, p. 59).

Si aplicamos estos conceptos a la realidad de nuestro sector turístico actual, nos damos cuenta de que nuestra industria turística ha comenzado a esbozar una estrategia de desarrollo diferente, esto es así porque hoy en día ya nadie duda de la necesidad de compatibilizar la actividad de la industria turística con la preservación del medio ambiente en el que se desarrolla, y que aspectos como integración en el entorno, calidad y conservación del medio son claves en materia de competitividad (García & Alburquerque, 2003). En este contexto, Brunet y Belzunegui (1999), refieren que al contrario de lo que sucede con el turismo de masas que se ha ofertado tradicionalmente, elaborado siguiendo parámetros de economías de escala, comienza una proliferación de otros tipos de ofertas que tienen como objetivo captar segmentos potenciales de turistas que prefieren un tipo de turismo diferente al tradicional.

En este mismo sentido, Pulido (2004) hace referencia a la cada vez más baja competitividad de los destinos turísticos que poseen entornos degradados y carentes de productos de contenido ambiental, estos son destinos que carecen de futuro en la industria turística, puesto que paulatinamente pierden su atractivo tanto para los potenciales inversores, ya sean estos de carácter público o privado, como sin duda, para los turistas potenciales de ese destino.

La demanda quiere entornos bien conservados y prefiere practicar un turismo alejado de esa depredación ambiental que caracteriza al viejo modelo, motivo por el cual se ha comenzado a estimular la adopción de estrategias más sostenibles, así como la comercialización de productos turísticos cada vez más rentables, lo que significa, crear destinos que sean más competitivos y con la capacidad de mantenerse estables ante circunstancias cambiantes a largo plazo (Pardo, 2013).

Si establecemos una comparativa entre los efectos que tiene el turismo de sol y playa sobre la comunidad donde se desarrolla y los que tiene el turismo sostenible, de la Tabla 2 extraemos la comparativa entre el Turismo Sostenible y el Turismo de Sol y Playa:

Tabla 2: Comparativa de efectos sobre el medio.

| **Turismo sostenible** | **Turismo de sol y playa** |
|---|---|
| Produce una mejora en la calidad de vida de la población receptora, ya que pueden trabajar y vivir en el destino turístico. | Éxodo de la población local en busca de una mejor calidad de vida, la cual es muy reducida en los destinos masificados. |
| Mantiene la calidad y equilibrio del medio ambiente, lo cual beneficia tanto al turista como a la población local. | Desequilibrio en la calidad del medio ambiente por aumento de la contaminación. |
| Consigue ofrecer al turista una experiencia con una elevada calidad ecológica. | Menor calidad de los servicios turísticos. |
| Permite obtener mayores tasas de rentabilidad en materia económica de la actividad turística de la que se beneficia la comunidad receptora, pudiendo invertir ese dinero en mantener el nivel de conservación del medio ambiente. | El porcentaje de los beneficios obtenidos de la actividad turística que se destina en materia de conservación del medio ambiente es prácticamente inexistente. |

*Fuente: OMT.*

Tener en cuenta todas estas diferencias es fundamental de cara a prevenir los daños de un aumento descontrolado de la actividad turística (Pardo, 2013). Con este objetivo, en 1995 se celebra la conferencia mundial del turismo sostenible en Lanzarote, Islas Canarias, España, en ella, se formuló la Carta de Lanzarote, enfocada al turismo sostenible a nivel mundial con recomendaciones a todos los actores involucrados en turismo estructurada en 18 principios básicos para el desarrollo del turismo sostenible, el cual deberá tener un "soporte ecológico a largo plazo, viable económicamente y equitativo desde una perspectiva ética y social para las comunidades locales. Siendo el turismo un potente instrumento de desarrollo, puede y debe participar activamente en la estrategia del desarrollo sostenible" (Reyes, 2002, p. 215).

Para finalizar este punto, se podría concluir que el empleo de un enfoque sostenible del turismo frente al modelo turístico tradicional exige un exhaustivo control del mismo sobre la naturaleza, regulando su capacidad de carga, lo cual supone una gestión del número de visitantes tanto en el espacio como en el tiempo, ya que la mayoría de estos impactos se encuentran estrechamente ligados al número de personas, el turista individual produce impactos relativamente bajos, los problemas comienzan cuando el número de visitantes es descontrolado (Ceballos, 1998).

## 3. METODOLOGÍA

De acuerdo con el segundo y tercer objetivo de este trabajo, en este apartado se tratará de obtener información sobre lo que piensa el turista acerca del turismo sostenible, para posteriormente poder aportar soluciones que permitan aumentar su demanda. Para conseguir esto, he aplicado un método de investigación cuantitativo consistente en una encuesta, para lo cual se ha diseñado un cuestionario electrónico que ha sido difundido a través del correo electrónico y las redes sociales.

Las razones por las que he elegido hacer un cuestionario con estas características son, en primer lugar, el anonimato que ofrece al encuestado al no establecer contacto directo con este, y, en segundo lugar, la facilidad y rapidez de difusión, puesto que la mayoría de la población hoy día dispone de estos medios.

El cuestionario ha sido aplicado a una muestra de 100 turistas, con edades comprendidas entre los 17 y los 70 años, se encuentra dividido en tres bloques de preguntas formuladas en un lenguaje sencillo y neutral para la mejor comprensión del lector, con objeto de conocer qué piensa el turista acerca de tres cuestiones principales, en primer lugar, saber qué conocimiento tiene el consumidor acerca del turismo sostenible, en segundo lugar, conocer en qué proporción lo practica o ha practicado, y por último, saber qué importancia le da el consumidor a que se ofrezcan formas alternativas de realizar turismo respetuosas con el medio ambiente.

De acuerdo con la literatura se han seleccionado los siguientes ítems: Conocimiento del turismo sostenible (ONU, Informe Brundtland, 1987; OMT, 1993; Pearce, 1995); grado de información recibida a cerca de esta modalidad turista a través de los siguientes medios de información (Instituto Nacional de Estadística, 2018; Exceltur, 2005); Desarrollo de turismo sostenible e inversión realizada (Organización Mundial del Turismo, 2016); Grande, Muñoz, & Hernández, 2001); Importancia de la sostenibilidad del medio ambiente al realizar turismo sostenible (Reyes, 2002; Pulido, 2004; Vera & Baños, 2010; García & Alburquerque, 2003; Pujol, 1998); Fomento estatal del turismo sostenible (Calderón, Sumarán, Chumpitaz, & Campos, 2011; Franco & García, 1999; Moo & Santander, 2014; Recuero, Blasco, & García, 2016; Latiesa, Martos, & Paniza, 2001).

## 4. RESULTADOS

En el cuestionario, de acuerdo con los resultados obtenidos, las mujeres aportaron el 57,4% de las respuestas, mientras los hombres el 42,6%, con edades comprendidas entre los 17 y los 70 años, el segmento de edad mayoritario se encontró entre los 26 a 40 años, todos ellos residentes en diferentes comunidades del territorio español, con mayoría de extremeños. En cuanto a la ocupación la mayor parte de los encuestados eran trabajadores (41,6%), seguido por los estudiantes (28,7%) y los desempleados (22,8%).

El 50% de los encuestados no había oído hablar nunca del turismo sostenible, lo que nos hace darnos cuenta del enorme grado de desconocimiento que existe acerca de él. Del 50% de personas que sí había oído hablar de turismo sostenible, la mayor parte de información que reciben procede de Internet, seguida de la Televisión y los folletos informativos. Solo el 30,7% de los encuestados han practicado en alguna ocasión este tipo de turismo, de los cuales la mayor parte (53,1%) gasta entre 200 y 300 € anuales por persona en practicarlo.

El 54% de los encuestados considera muy importante la sostenibilidad medioambiental a la hora de practicar turismo, lo que denota un aumento de la preocupación que tienen los turistas por los daños medioambientales que genera el turismo de masas (García & Alburquerque, 2003), y casi un 85% del total cree que el Gobierno de España debe aumentar sus esfuerzos en materia de promoción del turismo sostenible, lo que denota la enorme necesidad de llevar a cabo políticas que tengan el cuidado y la conservación del medio ambiente como tarea primordial en materia de turismo (Pulido, 2004).

## 5. CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos establecidos al inicio del presente trabajo, se pueden extraer las siguientes conclusiones:
En el primer objetivo de este trabajo, se pretendía hacer una descripción del mercado turístico de nuestro país, centrándonos en el turismo de sol y playa, al ser este el motor económico de nuestro sector turístico desde los años 50 y 60 del pasado siglo (Santos & Fernández, 2010). Como resultado de este análisis, descubrimos que en la actualidad, este modelo está quedando obsoleto, presentándose ante nosotros la necesidad cada vez más imperante de cambiar la dirección de nuestro modelo turístico hacía una manera más sostenible de hacer del turismo una actividad económica rentable de cara al futuro (Crosby & Moreda, 1996).

Dentro de este primer objetivo se realiza un análisis de las consecuencias del turismo de sol y playa puesto que estas constituyen una de las principales razones de este decaimiento del modelo tradicional de sol y playa, como consecuencia de este análisis descubrimos los muchos efectos negativos que tiene el turismo de sol y playa sobre el medio ambiente: consumo insostenible de agua y energía, contaminación paisajística y sobre-construcción, erosión del suelo, contaminación del agua por residuos líquidos y daños sobre la fauna y la flora entre otros (Pulido, 2004).

El segundo objetivo de este trabajo, trataba de conocer que piensa el visitante a cerca del turismo sostenible, para lo cual se ha recurrido a un método de investigación cuantitativo consistente en una encuesta. Una vez realizada la encuesta, los resultados nos llevan a pensar que existe una mayoría de turistas que considera muy importante la sostenibilidad del medio ambiente, pero por otro lado, tan solo un 30,7% del total había practicado turismo sostenible en alguna ocasión, y la mitad del total de los encuestados ni siquiera habían oído hablar del concepto de turismo sostenible, de lo que podemos extraer la enorme necesidad de aumentar esfuerzos en la promoción de esta modalidad turística, como lo confirman además los resultados de la última pregunta de la encuesta, que hace referencia a si existe la necesidad de que el gobierno dedique un extra de esfuerzo a la promoción de este tipo de turismo, estando un 84% de los encuestados de acuerdo en que sí que sería necesario.

En relación al tercer objetivo de este trabajo, que trata de aportar soluciones que nos permitan aumentar la demanda del turismo sostenible de cara al futuro, se muestra que existe la posibilidad de empezar a instaurar un modelo de turismo más sostenible con el medio ambiente, ya que este mismo medio ambiente es el que atrae a gran parte del turismo a nuestro país, y si poco a poco estamos destruyéndolo, acabará nuestra "gallina de los huevos de oro" que tanto bien ha proporcionado a nuestra economía (Abrahamsson, 2008). Para ello, sería necesario cambiar el modo en el que se plantea la política turística española, en la cual el medio ambiente y la conservación de sus recursos debería ocupar un lugar preferente, hecho que garantizaría la conservación e integración de los recursos como valor añadido, lo que tendría a su vez, un magnífico resultado al recuperar la imagen de nuestros destinos desde el punto de vista de la calidad y la sostenibilidad (Pulido, 2004; Vera & Baños, 2010).

Como demuestra este trabajo, el desarrollo turístico sostenible no debería representar una utopía si se llevan a cabo las acciones necesarias, y afortunadamente, las nuevas generaciones estamos cada vez más concienciados de esta necesidad de sostenibilidad (Cañizares, 2013). Como afirma Guimarães (2002, p. 53): "la modernidad, el medio ambiente y la ética son las nuevas tensiones del nuevo paradigma de desarrollo".

Para terminar, me gustaría destacar todos los conocimientos que me ha aportado realizar este trabajo, hacer esta investigación ha sido una manera fantástica de abrir los ojos con respecto a la enorme necesidad de implantar una nueva manera de hacer turismo, ya no solo desde el punto de vista medioambiental, sino también desde el económico.

## 6. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

Las principales limitaciones que he encontrado al realizar el estudio, están relacionadas con la aplicación de la metodología, en este caso, la encuesta.

La primera limitación ha tenido que ver con el tamaño de la muestra, que al tratarse de 100 personas, quizás no sea tan representativa, y no exprese fielmente lo que piensa la mayoría de las personas que practican turismo en este país.

La segunda limitación del estudio respondería a la falta de tiempo para el diseño y aplicación de la encuesta, debido a la obligación de compatibilizar el horario de mi jornada laboral con la realización de este estudio. También me ha resultado dificultoso conseguir la colaboración de los encuestados para responder a las preguntas en el tiempo estipulado.

Por otra parte, también cabe mencionar como una limitación de este estudio, el enorme desconocimiento de gran parte de la población del concepto de turismo sostenible.

Quedarían abiertas, sin embargo, numerosas líneas de investigación que profundicen en el beneficio que se obtendría de aplicar políticas turísticas que se relacionen con el desarrollo sostenible.

## BIBLIOGRAFÍA


Abrahamsson, A. (2008). Sustainopreneurship –business with a cause: the promise of creative business organizing for sustainability. En Johannisson & Lindholm Dahlstrand (Eds.), *Bridging the functional and territorial views on regional entrepreneurship and development*. Swedish Foundation for Small Business Research, 137-155.

Almeida García, F. (2012). La política turística en España y Portugal. *Cuadernos de Turismo*, 30, 9-34.

André Romero, M. E. (1999). Turismo urbano y la segmentación motivacional: aplicación econométrica a la ciudad de Barcelona (tesis doctoral), Universidad de Barcelona, Barcelona.

Andrés Sarasa, J. S. (2000). Aportaciones básicas del turismo al desarrollo rural. Universidad de Murcia. *Cuadernos de turismo*, 6, 45-59

Benseny, G. (2006). El espacio turístico litoral. *Aportes y Transferencias*, 10(2), 102-122.

Blanco Portillo, R. (2006). El turismo de naturaleza en España y su plan de impulso. *Estudios Turísticos*, 169-170, 7-38.

Brundtland, G. H (1987). Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo: Nuestro futuro común. Recuperado de: [Consultado el 22 de mayo de 2019].

Brunet Estarella, P. J., Almeida García, F., Coll López, M., & Monteserín Abella, O. (2005). Los planes de excelencia y dinamización turística (PEDT), un instrumento de cooperación a favor del desarrollo turístico. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles (A.G.E.N)*, 39, 201-226.

Brunet Icart, I., & Belzunegui Eraso, A. G. (2001). El turismo deportivo, ¿un modelo de sostenibilidad? el caso de Cataluña. 1, 159-18

Calderón Tito, R., Sumarán Herrera, R. N., Chumpitaz Panta, J. L., & Campos Salazar, J. P. (2011). Educación ambiental. Aplicando el enfoque ambiental hacia una educación para el desarrollo sostenible. Comisión Organizadora del I Congreso Regional de Educación Ambiental, Perú. Recuperado de: http://www.uss.edu.pe/uss/descargas/1006/radar/Libro_Educ_Amb_Peru.pdf. [Consultado el 14 de febrero de 2019].

Callejo Gallego, J., Gutiérrez Brito, J., & Viedma Rojas, A. (2004). *Transformaciones de la demanda turística española: apuntes prácticos*. Editorial Universitaria Ramón Areces.

Cánoves Valiente, G., Herrera Jiménez, L., & Villarino Pérez, M. (2005). Turismo rural en España: paisajes y usuarios, nuevos usos y nuevas visiones. *Cuadernos de Turismo*, 15, 63-76.

Cànoves Valiente, G., Prat Forga, J. M., & Blanco Romero, A. (2016). *Turismo en España, más allá del sol y playa. Evolución reciente y cambios en los destinos de litoral hacia un turismo cultural*. Universitat Autónoma de Barcelona. Doi: 10.21138/bage.2289

Cañizares, C. (2013). Sostenibilidad y turismo: de la documentación internacional a la planificación en España "Horizonte 2020". *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 61, 67-92.

Cases Méndez, J. I., & Marchena Gómez, M. (1999). *"Turismo Urbano" en Bayón Mariné, F. (1999): 50 años del turismo español: Un análisis histórico y estructural*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.

Ceballos Lascuráin, Héctor (1998). *Ecoturismo. Naturaleza y Desarrollo Sostenible*. México: Editorial Diana.

Crosby, A., & Moreda, A. (1996). *Elementos Básicos Para Un Turismo Sostenible en Las Áreas Naturales*. Madrid: CEFAT.

Dachary, A. C., Orozco Alvarado, J., & Arnaiz Burne, S. M. (2005). *Desarrollo rural y turismo*. Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara, Jalisco, México.

Del Valle Melendo, J. (2006). Turismo y clima: un diálogo necesario. Instituto de Estudios Turísticos. *Secretaría General de Turismo*, 171, 77-91.

Flavian Blanco, C., & Fandos Herrera, C. (2017). *Turismo gastronómico. Estrategias de marketing y experiencias de éxito*. Prensas de la Universidad de Zaragoza.

Fraguell Sansbelló, R. M., & Muñoz Flores, J. C. (2003). Ecoturismo itinerante en el trapecio amazónico colombiano. Universidad de Girona, España, 12, 48-62.

Franco Aliaga, T., & García Guillén, O. (1999). Los impactos del turismo. *Espacio, Tiempo y Forma*, SVI(12), 43-56.

Gallarza, M. G., Gil Saura, I., & Calderón García, H. (2002). Annals of Tourism Research en Español. *Universitat de les Illes Balears: Laboratorio de Investigación y Documentación Turística*, 4(1), 37-62.

García, E., & Rebollo, S. T. (1994). Un nuevo campo de actuación: Turismo deportivo. Departamento de Educación Física y Deportiva Universidad de Granada. Revista Motricidad. *European Journal of Human Movement*, 1, 71-76

García López, R. (2016). Evolución y tendencias del turismo cultural. España. Aprende de Turismo. Recuperado de: https://www.aprendedeturismo.org/evolucion-y-tendencias-del-turismo-cultural/. [Consultado el 17 de mayo de 2019].

García Morales, A. P. (2017). *La evolución del turismo en España* (Tabajo de Fin de Grado). Universidad de Valladolid, Valladolid.

García Sánchez, A., & Alburquerque García, F. J. (2003). El turismo cultural y el de sol y playa: ¿sustitutivos o complementarios? *Cuadernos De Turismo*, (11), 97-106. Recuperado de: https://revistas.um.es/turismo/article/view/19581. [Consultado el 15 de mayo de 2019].

Garfield, D. (1993). *Tourism at World Heritages Cultural Sites*. Madrid: Icomos.

González Reverte, F., & Morales Pérez, S. (2009). *Ciudades efímeras: Transformando el turismo urbano a través de la producción*. Barcelona: UOC.

Grande Torraleja, F. A., Muñoz Vazquez, A., & Hernandez Hortiz, M. J. (2001). Caracteristicas de la demanda turística de la provincia de Jaén. *Boletín del Instituto de Estudios Giennenses, universidad de Jaén*, 179, 309-349.

Guimarães, R. P. (2002). La ética de la sustentabilidad y la formulación de políticas de desarrollo. *Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO)*. 53-82.

Hall, C. M. (1992). Adventure, sport and helth, Hall, C.M. y B. Weiler (eds.), *Special Interest Tourism (pp.* 141-158). Pluto Press, Londres.

Hosteltur. Las 10 razones que explican el éxito de España como destino turístico. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/120178_10-razones-explican-exito-espana-como-destino-turistico.html. [Consultado el 3 de mayo de 2019].

ICOMOS, Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (1976). Carta de Turismo Cultural.

Ivars Baidal, J. (2000). Turismo y espacios rurales: conceptos, filosofías y realidades. Universidad de Alicante. *Instituto Universitario de Geografía*, 59-88.

Jerónimo, A. J. R. (2016). *Turismo sostenible. Situación actual y perspectivas: un turismo sostenible en el Algarve* (tesis doctoral). Universidad de Extremadura, Cáceres.

Latiesa Rodriguez, M., Martos Fernández, P., & Paniza Prados, J. L. (2001). *Deporte y cambio social en el umbral del siglo XXI*. Madrid, España: Librerías Deportivas Esteban Sanz.

Lisbona, M., Medina Luque, F. X., & Sánchez Martín, R. (2008). El turismo deportivo: visiones críticas sobre posibilidades de desarrollo local en España y México. Actualidad en el deporte: Investigación y aplicación. XI Congreso de Antropología: retos teóricos y nuevas prácticas, 165-179.

López Palomeque, F., Marchena Gómez, M. Y., & Antón Clavé, S. (2011). *Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos*. Editorial: Tirant lo Blanch.

Marcos Pérez, D. y González Velasco, D. J. (2003). Turismo accesible. Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad – CERMI.

Medina, F. X., & Sánchez, R. (2005). Actividad físico-deportiva, turismo y desarrollo local en España. PASOS. *Revista de turismo y patrimonio cultural*, 3 (1). Recuperado de: http//:www.pasosonline.org/Publicados/3105/PS070105.pdf [Consultado el 17 de Abríl de 2019].

Merino Mandly, A. (1998). Planteamiento y orientación del encuentro de estudio sobre el turismo en Andalucía. Primer encuentro de estudios sobre turismo deportivo en Andalucía, Málaga.

Montaner Montejano, J. (1991). *Estructura del mercado turístico*. Madrid, España: Editorial Síntesis S. A.

Moo Canul, M. L., & Santander Botello, L. C. (2014). Las Ecoetiquetas: en el Turismo Sustentable. El Periplo Sustentable, Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México, 26, 102-125.

Morère Molinero, N., Perelló Oliver, S., Dell'orto, V., & Martín Luque, C. (2013). *Turismo cultural. Patrimonio, museos y empleabilidad*. Escuela de organización industrial.

Pardellas de Blas, X. X., & Padín Fabeiro, C. (2004). Una propuesta de turismo sostenible para el municipio de Caldas de Reis (Pontevedra). *Cuadernos de Turismo, Universidad de Vigo*, 13, 107-125.

Pardo Abad, C. J. (2013). *Territorio y recursos turísticos en España. Análisis geográfico del turismo en España*. Editorial Universitaria Ramón Areces.

Pearce, D., & Turner, F. (1995). *Economía de los recursos naturales y del medio ambiente*. Colegio de Economistas de Madrid, Madrid: Celeste Ediciones.

Pérez, X (2009). *Turismo cultural. Una Visión Antropológica*. Colección PASOS, Edit no. 2: Tenerife

Pérez de las Heras, M. (2003). *La guía del ecoturismo o como conservar la naturaleza a través del turismo*. Ediciones mundiprensa.

Pérez Respaldiza, L. (2014). Turismo cultural: Una oportunidad para el desarrollo local (1ª edición). Guía Metodológica. Servicio Nacional de Turismo, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Chile.

Pitts, B. (1999). Sports tourism and nice markets: Identification and analysis of the growing lesbian and gay sports tourism industry. *Journal of Vocation Marketing*, 5(1), 31-50.

Pulido Fernández, J. I. (2004). El medio ambiente en la política turística española. *Quadernos de Política Económica*. Revista electrónica. 7(2), 94-114. Recuperado de: https://www.uv.es/~qpe/revista/num7/pulido7.pdf. [Consultado el 17 de Abríl de 2019].

Ramón, A. R., & Abellán, M. J. (1995). Estacionalidad de la demanda turística en España. *Valencia: papers de turisme*, 17, 45-73.

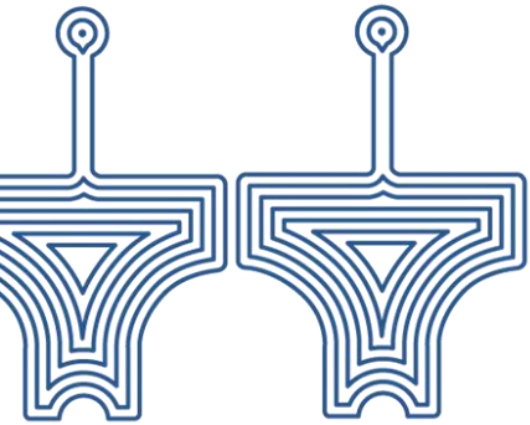
Recuero Virto, N., Blasco López, F., & García de Madariaga Miranda, J. (2016). Marketing del turismo cultural. *Revista PH*, 90, 258-259.

Reyes Ávila, A. (2002). *Turismo sostenible*. IEPALA. España

Ritchie, B., & Adair, D. (2002). The growing recognition of sport tourism. *Current Issues in Tourism*. 5(1), 1-6.

Rivera Mateos, M., & Rodríguez García, L. (2012). Turismo responsable, sostenibilidad y desarrollo local comunitario. Universidad de Córdoba: Cátedra Intercultural, Universidad de Córdoba (España), 400.
Rodríguez Vaquero, J. E. (2009). *Turismo urbano y sistema territorial, Almeria, modelo emergente*. Universidad de Almeria, Almeria.
Sánchez Sánchez, E. M. (2001). El auge del turismo europeo en la España de los años sesenta. *Arbor*, 170(669), 201-224.
Sancho, A. (1998). Introducción al Turismo. Organización Mundial del Turismo (OMT).
Santos Pavón, E. L., & Fernández Tabales, A. (2010). El litoral turístico español en la encrucijada: entre la renovación y el continuismo. Universidad de Sevilla, 185-206.
Secretaría General de Turismo (SGT) (2004). *El* Turismo de Naturaleza *en España y su Plan de Impulso*.
Sierra Bravo, R. (1994). *Técnicas de investigación social*. Madrid: Paraninfo.
Silberberg, T. (1995). Cultural Tourism and business opportunities for museums and heritage sites, *Tourism Management*, 16(5), 361-365.
Smith, M. K. (2003). *Issues in Cultural Tourism Studies*, Londres: Routledge.
Standeven, J., & Deknop, P. (1999). *Sport Tourism. Champaign*, IL: Human Kinetics.
Talaya, A. E. (1996). Principios de Marketing. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, Editorial: Esic Editorial, Madrid.
Torres Bernier, E. (2003). El turismo residenciado y sus efectos en los destinos turísticos. *Estudios Turísticos*, 155-156, 45-70.
Toselli, C. (2006). Algunas reflexiones sobre el turismo cultural. Universidad del Salvador. Argentina (Argentina). 4(2), 175-182.
Vallejo Pousada, R. (2015). ¿Bendición del cielo o plaga? El turismo en la España franquista,1939-1975. *Cuadernos de Historia Contemporánea, Universidad de Vigo*, 37, 89-113.
Vera Rebollo, J. F., & Baños Castiñeira, C. J. (2010). Renovación y reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: Las prácticas recreativas en la evolucióndel espacio turístico. Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas, *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 53, 329-353.
Vera Rebollo, J. F., López Palomeque, F., Marchena Gomez, M. J., & Antón Clavé, S. (2011). *Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos*. Tirant lo Blanch.
Vera Rebollo, J. F., Rodríguez Sánchez, I., & Capdepón Frías, M. (2010). Reestructuración y competitividad en destinos maduros de sol y playa. La renovacion de la planta hotelera de Benidorm. Congreso de Turismo Universidad y Empresa, Castellón de La Plana, 13.
Vizcaíno Ponferrada, M. L. (2015). Evolución del turismo en España: El turismo cultural. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 1(4), 75-95.
Vogeler Ruiz, C. Y Hernández Armand, E. (2000). *El mercado turístico: Estructura, operaciones y procesos de producción*. Editorial Universitaria Ramón Areces.
Yepes Piqueras, V. (1999). Las Playas en la gestión sostenible del litoral. *Cuadernos de turismo*, 89-110.

# DOCENCIA: METODOLOGÍA Y EXPERIENCIAS DOCENTES



# EVALUACIÓN DE LA DOCENCIA A TRAVÉS DE LA GAMIFICACIÓN: EXPERIENCIA EN LA UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA

Beatriz Corchuelo Martínez-Azúa, bcorchue@unex.es, Universidad de Extremadura

**RESUMEN**: La enseñanza universitaria está siendo objeto de numerosos cambios relacionados con la implementación del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Uno de ellos implica situar al alumno en el núcleo del proceso de enseñanza-aprendizaje a través de la utilización de metodologías activas. Con este objetivo, durante el curso académico 2018/2019 se realizó la experiencia docente de introducir la *gamificación* en la asignatura de Microeconomía impartida en primer semestre en la Facultad de CC.EE. y EE. (UEX). La gamificación se llevó a través de *Kahoot.* La utilización de esta herramienta fue constante durante el curso académico. Al final del curso se realizó la evaluación de la experiencia a través de un cuestionario *on line* y la observación de los resultados académicos obtenidos. Los alumnos pusieron de manifiesto aspectos positivos en la experiencia, así como se observó un efecto positivo en la calificación final de los estudiantes que siguieron activamente la experiencia.

**PALABRAS CLAVE**: Gamificación, Kahoot, Motivación, Evaluación.

**ABSTRACT:** University education is undergoing numerous changes related to the implementation of the European Higher Education Area (EHEA). One of them involves placing the student at the core of the teaching-learning process through the use of active methodologies. With this objective, during the 2018/2019 academic year the teaching experience of introducing gamification in the subject of Microeconomics taught in the first semester at the Faculty of CC.EE. and EE. (UEX). Gamification was carried through Kahoot. The use of this tool was constant during the academic year. At the end of the course, the evaluation of the experience was carried out through an online questionnaire and the observation of the academic results obtained. The students showed positive aspects in the experience, as well as a positive effect on the final grade of the students who actively followed the experience.

**KEYWORDS:** Gamification, Kahoot, Motivation, Evaluation**.**

## 1. INTRODUCCIÓN

La enseñanza universitaria está siendo objeto de numerosos cambios relacionados con la implementación del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Para ello, resulta fundamental formar a los estudiantes de *manera integral* de forma que el sistema universitario debe ser capaz de desarrollar en cada estudiante las competencias propias de cada titulación, además de fomentar un conjunto de competencias transversales con las que cualquier titulado universitario deberá contar al terminar sus estudios.

Es el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre (BOE, 30 de octubre) la norma que en España establece que los planes de estudios deberán, en todo caso, diseñarse de forma que permitan obtener las competencias necesarias para ejercer una profesión así como las competencias generales (también llamadas genéricas o transversales) y específicas propuestas en las memorias de verificación de los títulos oficiales. La aparición de estas competencias y su adquisición ha exigido la modificación del papel del profesorado universitario que pasa a ser "guía" en el proceso de enseñanza-aprendizaje (Lavega et al., 2013). El rol del profesor pasa de ser tan solo "fuente de conocimiento" a "planificador de la enseñanza", de una forma constructivista, fomentando la participación activa del estudiante, potenciando el trabajo en equipo y atendiendo a las necesidades de aprendizaje desde esta posición de guía y tutor (Pozuelo, Rodríguez, & Travé, 2012; Lavega et al. 2013). Así, el profesor debe preocuparse de cómo están aprendiendo los alumnos y cómo pueden ayudarles a seguir aprendiendo: "preocuparse individualmente por ellos, de tal manera que uno sepa el proceso que van siguiendo, el nivel en el que están y dentro de este tipo de cosas (...) la capacidad de empatía de conectar con los estudiantes y poder trabajar con ellos" (Zabalza, 2006, p. 98).

Un factor fundamental para poder desarrollar dichas competencias consiste en utilizar las metodologías docentes más adecuadas para cada una de ellas, y en cualquier caso deben ser metodologías activas que impliquen una mayor participación de los estudiantes (Gil et al., 2008). El uso de metodologías activas en el proceso de enseñanza-aprendizaje permite garantizar el desarrollo de las múltiples competencias por parte de los alumnos y asegura el hecho de que se puedan desenvolver en un contexto laboral cada día más difícil y con mayores exigencias. Con el uso de metodologías activas el alumno se sitúa en el núcleo del proceso de enseñanza-aprendizaje y se convierte en elemento activo colaborando a la elaboración de su propio currículo (Pérez et al., 2008).

Basado en esta justificación, el objetivo principal de análisis en este estudio es presentar y evaluar una experiencia de innovación docente que comprueba la importancia del uso de metodologías activas a través de la utilización en el aula de una técnica de aprendizaje que traslada la dinámica de los juegos al ámbito educativo con la finalidad de conseguir mejores resultados: incrementar la motivación del estudiante, absorber conocimientos, recompensar habilidades concretas, aumentar su participación en el aula, etc. Dicha técnica de aprendizaje es la *Gamificación.* En nuestro caso, la gamificación se llevó a cabo a través del uso de *Kahoot*. Esta tecnología innovadora se está empezando a utilizar en las universidades españolas, siendo su uso generalizado en universidades estadounidenses. El uso del Kahoot en el aula ha sido constante durante el curso, tal y como se detallará más adelante.

De forma que, además de la utilización en el aula de metodologías usadas en cursos anteriores (principalmente basadas en la interdisciplinariedad y el aprendizaje cooperativo) durante el curso académico 2018-2019 se introdujo la *gamificación* en la asignatura de Microeconomía que se imparte en el grado de Administración y Dirección de Empresas (ADE) y doble grado ADE-Derecho de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales situada en Badajoz de la Universidad de Extremadura. Una vez realizada la experiencia, se han evaluado los efectos que la implantación de la misma ha tenido en el alumnado. La evaluación se ha llevado a cabo en un doble sentido: evaluación de la efectividad de la metodología en la comprensión de la asignatura y los resultados de aprendizaje, y evaluación del alumnado a través de la percepción que han tenido sobre la utilización de esta metodología. Para ello, se han tenido en cuenta los datos recopilados a través de los diferentes Kahoot (dado que se aporta un informe completo sobre el número de aciertos en las respuestas y el de los alumnos que lo han realizado), así como de un cuestionario Google *on line* enviado a los alumnos. Las preguntas que se analizaron fueron las siguientes: ¿Es eficaz el uso de técnicas de gamificación en el aula? ¿En qué medida? ¿Influye en la motivación del estudiante? ¿Influye en su participación? ¿Contribuye a incrementar la motivación del estudiante? y, finalmente, ¿Afecta al resultado final obtenido por el estudiante?

Este trabajo se organiza como sigue: en la sección 2 se analiza qué es la gamificación; a continuación se explica cómo se llevó a cabo la experiencia docente en el aula a través del uso del Kahoot; en la sección 4 se evalúa la experiencia tanto a través de la valoración de los estudiantes como viendo su influencia en los resultados finales obtenidos; finalmente, en la sección 5 se presentan las principales conclusiones y la valoración realizada por el profesor.

## 2. LA GAMIFICACIÓN

El primer uso y documentación del término Gamificación (gamification), se realizó en el 2008. Este término se utilizó en una publicación de blog de Brett Terrill en donde describe este término como el acto de "tomar la mecánica de un juego y aplicarla a otras propiedades para aumentar el compromiso". Pero su uso no fue generalizado hasta el segundo semestre de 2010 por Nick Pelling en donde comenzó a orientarse hacia aspectos relacionados con la incorporación de técnicas de juego, principalmente recompensas en entornos digitales (Rodríguez & Santiago, 2015). Desde entonces, la gamificación ha ido alcanzando un gran interés, tanto en la industria como en la educación.

El término *Gamificación* procede del inglés "game" que significa "juego". No obstante, existen diferencias notables entre el término *Juego* y el término *Gamificación.* En primer lugar, el juego es libre y voluntario y no persigue ningún fin concreto, la gamificación, por su parte, es una técnica de aprendizaje que traslada la dinámica y mecánica del juego pero que tiene un fin concreto con un efecto en el aprendizaje del estudiante. En segundo lugar, en el juego forma parte del mismo el perder o ganar, en cambio, en la gamificación se busca principalmente aprender a través de la acción. Finalmente, en el juego el contexto está determinado por las características del propio juego mientras que la gamificación supone un contexto que se crea por el

profesor para alcanzar objetivos de aprendizaje. La Tabla 1 resumen las diferencias y características del juego y la gamificación.

Tabla 1: Juego *vs* gamificación

| JUEGO | GAMIFICACIÓN |
|---|---|
| ➢ Es libre y voluntario, sin un fin concreto<br>➢ Perder o ganar: forma parte del juego<br>➢ El contexto es implítico y viene determinado por las características del juego | ➢ Utiliza la dinámica y mecánica del juego<br>➢ Busca aprender algo a través de la acción<br>➢ Implica un contexto creado ex profeso para ese objetivo |

Fuente: Niuco Consultores

Cuando se habla de "gamificación" existen algunas definiciones o conceptos que parecen ambiguos o no proporcionan suficiente información (Contreras y Eguía, 2017). Por un lado, Deterding et al. (2011) ofrecen una versión temprana y breve del concepto que define la gamificación como el uso de elementos de diseño de juegos en contextos no relacionados con los juegos. Por otra parte, Werbach (2014) presenta una definición muy amplia y general, describiendo el concepto como un "proceso", que está destinado "a realizar actividades de forma parecida a un juego". Esto es difícil de aplicar, porque la información transmitida carece de detalles y datos que puedan ayudar a comprender la forma en que actúan los juegos. Otros autores como Juul (2003), Salen y Zimmerman (2004) y Kapp (2012) mencionan que los elementos de juego generan un cambio en el comportamiento de las personas de forma positiva, y les motivan a moverse a través de actividades de instrucción para lograr las metas. Se aporta una visión teórica, pero escasamente práctica. En este caso, tenemos un aporte teórico pero es poco práctico.

Para delimitar aún mejor este concepto, Rodríguez y Santiago (2015) hacen referencia a aspectos que NO significan gamificación: 1) La Gamificación NO es crear un juego, detrás de la gamificación hay una experiencia de aprendizaje que es su objetivo (Tabla 1), por lo que no es lo mismo crear un juego que diseñar un proceso de gamificación; 2) La Gamificación NO es un *Serious Game*. Un Serious Game es un juego en el que su principal objetivo no va dirigido tanto a conseguir que una tarea sea más divertida o motivadora, sino en lograr un propósito de aprendizaje concreto, resolver un problema o una situación de la vida real; 3) La Gamificación NO es Teoría de Juegos. La Teoría de Juegos trata de estudiar la estrategia que hay detrás de la toma de decisiones. Tiene que ver con los diferentes jugadores en un escenario competitivo donde toman decisiones óptimas, y se aplica principalmente en política, geopolítica, economía, etc.; 4) La Gamificación NO es crear un sistema de recompensas, ni debe confundirse con programas de fidelización. Es evidente que deben existir modelos de recompensa, pero en ningún caso han de ser el propósito del proyecto dado que no es este el eje fundamental de la Gamificación. 5) La Gamificación NO es PBL (PBL = Points, Badges, Leader boards, es decir, punto, insignias y ranking). En muchas ocasiones, lo más fácil es incorporar estos tres elementos (que se encuentran en prácticamente todos los juegos) y decir que hay Gamificación. Pero crear un proyecto de Gamificación implica más elementos en la cadena de valor del proceso.

En resumen, ¿qué significa entonces Gamificar? La Consultora Niuco lo define: "gamificar es motivar a los alumnos para que vivan experiencias gratificantes transformadoras del aprendizaje. Se trata de convertir la clase en una verdadera experiencia lúdica". En este sentido, Rodríguez y Santiago (2015) explican las razones que justifican la gamificación: 1) se consigue una mayor motivación; 2) se centra en el alumno quien es el centro de su propio aprendizaje; 3) permite la personalización; 4) aumenta el aprendizaje; 5) contextualiza; 6) permite una mayor riqueza multimedia; 7) permite fallar sin riesgo; 8) se ofrece un *feedback* inmediato; 9) genera mucha práctica y esfuerzo; 10) fomenta la colaboración entre los estudiantes.

Si bien todas las razones son importantes, destacamos la primera de ellas, que es lograr una mayor *motivación* con el fin de lograr una mejora en el *aprendizaje.* La motivación es lo que induce a las personas a realizar alguna acción. En el caso de la enseñanza conlleva la voluntad de aprender. La motivación se debe entender como un "factor" que está presente en el proceso de aprendizaje (Mora, 2007). Numerosas investigaciones ponen de manifiesto la importancia de la motivación en el aprendizaje, sin motivación no hay aprendizaje (Tapia, 1992; Huertas, 1997; Pozo, 1999; Miguez, 2001; Escaño y Gil de la Serna, 2001; Junco, 2010, Martín del Pozo, 2015). Se pueden reconocer siete claves para conseguir la motivación del estudiante: 1) despertar la curiosidad del estudiante; 2) actividades que desarrollen el interés del estudiante hacia su propio proceso de aprendizaje; 3) deben plantearse retos adecuados a cada nivel educativo; 4) debe

asegurarse el protagonismo del estudiante; 5) se debe analizar el progreso que se van realizando; 6) es importante la evaluación del proceso; 7) plantear el reconocimiento. A estas claves se añadirían, por una parte, que se deben fijar y establecer bien los objetivos que se pretenden alcanzar estableciendo la motivación del estudiante y, además, debe haber una actitud positiva y receptiva del estudiante para lograr los objetivos del aprendizaje. La motivación, por tanto, no se debe plantear solo al principio, en la actividad inicial, sino que debe mantenerse hasta el final y debe ser el punto de partida, si el proceso tiene éxito, de nuevas motivaciones para nuevos procesos. Esto es lo que se ha planteado como base para el desarrollo de la experiencia innovadora que se explica en la comunicación.

Existe evidencia del resultado positivo que tiene el uso de la gamificación en el aula, tanto en educación previa a la universitaria (Espinosa & Gómez, 2012; Martín del Pozo, 2015; Eguía, Contreras, & Solano, 2015; Llorens-Largo et al. 2016; Sanmugam et al, 2016; Díez, Bañeres, & Serra, M., 2017), como en el ámbito de la educación universitaria (Lambruschini & Pizarro, 2015; Contreras, 2016; Pintor, 2017; Moya et al., 2017).

En definitiva, como concluyen Contreras y Eguía (2017, p. 16) “utilizar gamificación en las aulas es eficaz siempre y cuando se utilice para animar a los estudiantes a progresar a través de los contenidos de aprendizaje, para influir en su comportamiento o acciones y para generar motivación”.

## 3. GAMIFICACIÓN EN EL AULA: KAHOOT

En nuestro caso, la gamificación se llevó a cabo a través del uso de *Kahoot*. Esta tecnología innovadora se está empezando a utilizar en las universidades españolas, siendo su uso generalizado en universidades estadounidenses. El Kahoot aparece en el mercado en el año 2013 a través de una página web de acceso libre. El sistema permite hacer *on line* cuestionarios que hace que los estudiantes aporten respuestas, de forma individual o en grupos, a través de cualquier dispositivo con acceso a internet como Ipad, tabletas, smartphones, etc. Kahoot consiste en una página web que no necesita de la instalación de ninguna aplicación informática, ni de complejos y costosos recursos, sino simplemente de equipos digitales con conexión a Internet. Tanto la elaboración de los cuestionarios como su aplicación en el aula son sencillos y no exige un software y hardware específicos (mandos a distancia, captador de infrarrojos…) ni elevados conocimientos por el docente para su utilización siendo ésta su principal ventaja frente a otros sistemas de respuesta personal (Pintor et al., 2015). Una vez finalizada la confección del cuestionario, éste queda almacenado en la web y se puede acceder acceder a él tantas veces como se desee para su realización, edición. Asimismo, permite su intercambio con otros usuarios, incluso con toda la comunidad universitaria en caso de publicarse en abierto en la Red. Además, el creador del juego puede añadir información complementaria sobre el mismo relativa, por ejemplo, al idioma, la audiencia, el nivel de dificultad u otras etiquetas que lo describan (Wang, 2015).

Kahoot combina la dinámica de juegos con los beneficios del sistema de respuesta personal del alumnado, de manera que la clase se convierte temporalmente en un espectáculo de juego. Esta combinación dispara la motivación del estudiante y permite que se involucre activamente en su proceso de aprendizaje, de manera que hasta los estudiantes más tímidos y callados, que han venido trabajando bien pero que pasaban desapercibidos, se hacen presentes en la clase cuando alcanzan puestos destacados en el marcador. Se acorta de esta manera la “distancia” con los estudiantes (Salinas, 2004). Es de gran acogida por los estudiantes pues permite combinar la “rigidez” de la clase con una parte “lúdica”.

El uso del Kahoot en el aula ha sido constante durante el curso. Se presentó y realizó un Kahoot inicial, el primer día de clases, para conocer las características del alumnado (edad, estudios de procedencia, etc.) junto a preguntas relacionadas con el programa presentado de la asignatura (contenidos, criterios de valoración, etc.), que continuaron con Kahoot de repaso al finalizar cada uno de los temas del programa, así como una evaluación final el último día de clases. Su utilización se hizo de forma tanto individual como, por principal preferencia de los alumnos, a través de grupos, siendo una actividad esperada al finalizar los temas. Los alumnos o equipos que quedaban en las tres primeras posiciones recibían un "premio" en forma de ayuda adicional en caso de necesitar nota para aprobar la asignatura o bien aumentar la nota final resultado del sistema de evaluación continua.

La Figura 1 muestra la ficha de los elementos del proceso de gamificación llevado a cabo en el aula.

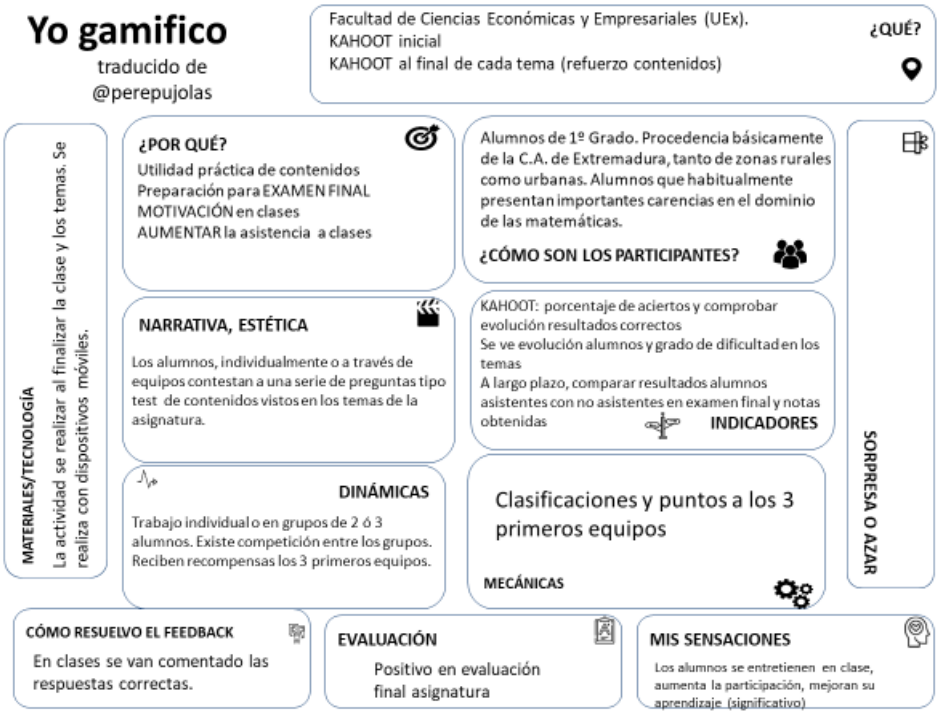



Figura 1: Proceso de gamificación en la asignatura Microeconomía
Fuente: Elaboración propia

Como se ha comentado, la experiencia de innovación docente en el aula se llevó a cabo en la asignatura de Microeconomía de primer curso, primer semestre del grado en Administración y Dirección de Empresas (GADE) y doble grado en Administración y Dirección de Empresas y Derecho (DGADE_DERECHO). Se llevó a cabo en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Badajoz en la Universidad de Extremadura (España). La procedencia de los alumnos es principalmente de la comunidad autónoma de Extremadura, tanto de zonas rurales como urbanas. Es de destacar el bajo nivel y las carencias que traen en el conocimiento de las matemáticas. Se trata, principalmente, de hacer una actividad de refuerzo y repaso en el aula una vez terminados de ver y explicados los contenidos teóricos y prácticos de los temas de la asignatura. Se plantearon como objetivos al aumentar la motivación del estudiante, la participación en clases, reforzar y repasar los contenidos y ser una preparación para el examen final que consistiría en una prueba de 20 preguntas de respuesta múltiple. Kahoot puede utilizarse para realizar actividades en clase con diversos objetivos. En nuestro caso, se valoraron especialmente los conocimientos adquiridos al finalizar cada uno de los temas. Ha servido, además, como herramienta de evaluación continua en la medida en que permite guardar los resultados alcanzados por cada participante o grupo de participantes. La Figura 2 muestra una instantánea de la página web a través de la cual se generan los Kahoot (www.create.kahoot.it).

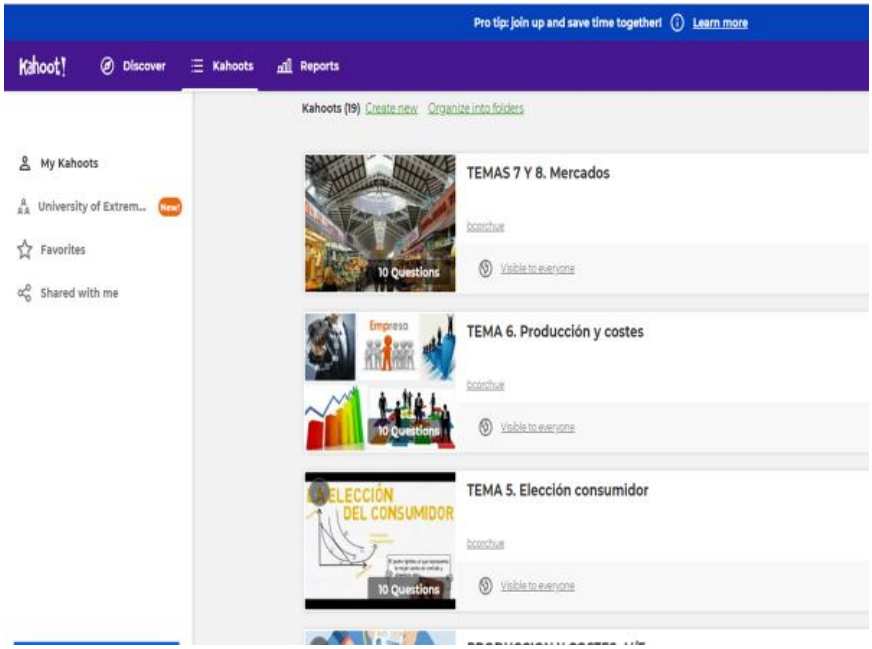



Figura 2: Kahoot elaborados para las clases
Fuente: Captura de pantalla de la página web de Kahoot (https://create.kahoot.it/kahoots/my-kahoots)

Estas actividades de repaso se realizan al final de la clase utilizando los dispositivos móviles, portátiles o tabletas. Los alumnos entran a través de la página virtual www.kahoot.it y tienen que introducir un pin para poder acceder al juego. La Figura 3 muestra la página que visualizan los alumnos para acceder al juego.

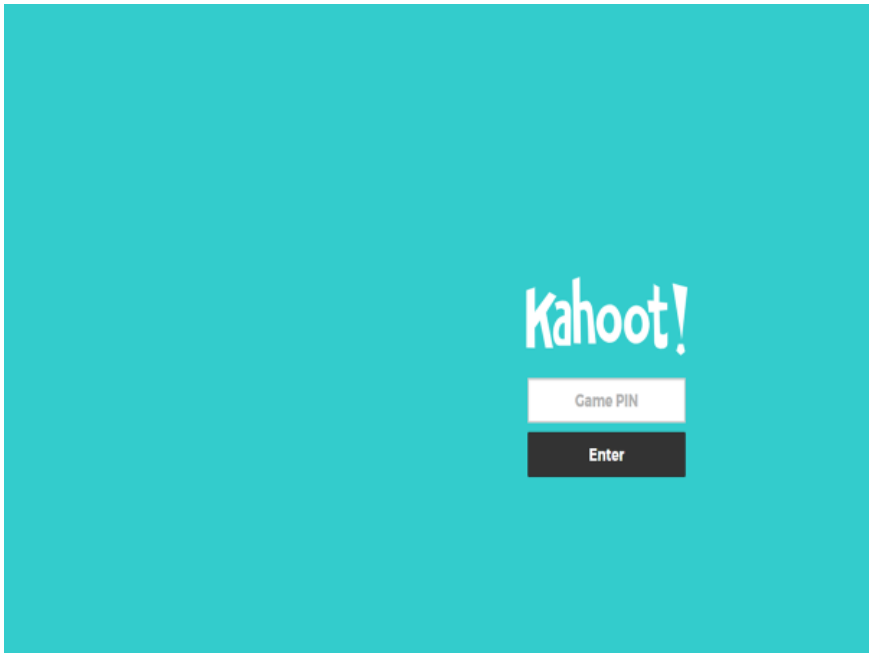



Figura 3: Página de acceso a Kahoot para los alumnos
Fuente: Captura de pantalla de la página de acceso a Kahoot (www.kahoot.it )

Los alumnos pudieron elegir en realizar los Kahoot individualmente o en grupo. Para el repaso de cada uno de los temas se diseñaron cuestionarios de 10 a 15 preguntas de cuatro respuestas junto a, en algunos de los temas, preguntas verdadero/falso. Para responder se dispuso con un tiempo (de entre 20 a 30 segundos) en donde puntúa la velocidad de respuesta. El feedback fue inmediato. Al terminar el tiempo disponible para cada pregunta se visualiza la solución y se van explicando las respuestas correctas e incorrectas, de forma que los alumnos pueden ir tomando notas de los fallos realizados y puede ver en qué habían fallado. Al final del juego, se otorgaron puntos positivos a los tres primeros alumnos/grupos, dependiendo de la forma de juego.

No hay perdedores, se permiten los fallos y obtienen recompensa los alumnos que consigan un mayor número de respuestas correctas en el tiempo establecido. Mientras se realizó el juego se permitió a los alumnos disponer del material de clase y de los apuntes y notas que habían tomado. De esta forma, se asegura también que el alumno está tomando notas y atendiendo a las explicaciones y no solamente mirando las transparencias de clases. La percepción personal del profesor es que los estudiantes se entretuvieron en clase, y aumentó la participación y asistencia. Al finalizar la experiencia se ha contrastado, además, si mejora el aprendizaje significativo.

La presentación del Kahoot se realizó, como se ha comentado previamente, el primer día de clases a fin de conocer las características del alumnado. La tabla 2 muestra el perfil medio de los jugadores en base a los datos suministrados del primer día de clases. Se trata de un grupo de DGADE-DERECHO y dos grupos de GADE de mañana (grupos 1 y 2). Al ser estudiantes de primer curso, la edad de los jugadores está mayoritariamente comprendida entre los 17 a 20 años. La forma de acceso a la Universidad es, principalmente, a través del bachillerato, siendo residual el acceso a través de ciclos formativos u otros grados o licenciaturas. La rama cursada en el bachillerato de los alumnos que acceden es, mayoritariamente, a través de ciencias sociales, si bien hay alumnos que vienen de otras ramas como humanidades, tecnología e, incluso, ciencias de la salud. Debido a haber cursado principalmente la rama de ciencias sociales, la mayoría tiene conocimientos previos de Economía y muestran interés por la asignatura. En este Kahoot inicial se hicieron, adicionalmente, preguntas relacionadas con el programa de la asignatura (contenidos, número de temas a ver, criterios de evaluación, etc.) a fin de comprobar el grado de atención prestado durante este primera clase por los estudiantes.

Tabla 2: Perfil de los jugadores

| **ADE-DERECHO** | | | **ADE 1** | | **ADE 2** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **GÉNERO** | **TOTAL (22/50)** | **%** | **TOTAL (9/29)** | **%** | **TOTAL (25/37)** | **%** |
| Hombre | 7 | 31,8 | 3 | 25 | 13 | 52 |
| Mujer | 15 | 68,2 | 6 | 50 | 12 | 48 |
| **EDAD** | | | | | | |
| **17-20 años** | **19** | **86,4** | **8** | **88,9** | **19** | **76** |
| 21-25 años | 3 | 13,6 | 1 | 11,1 | 3 | 12 |
| 26-30 años | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 8 |
| > 31 años | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 4 |
| **FORMA ACCESO** | | | | | | |
| **Bachillerato** | **22** | **100** | **7** | **77,8** | **18** | **72** |
| Ciclo form. | 0 | 0 | 2 | 22,2 | 4 | 16 |
| Grado/Lic | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 |
| Otros | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 8 |
| **RAMAS** | | | | | | |
| **CC.SS.** | **16** | **72,7** | **7** | **77,8** | **17** | **94,4** |
| Humanidad. | 1 | 4,5 | 0 | **0** | **0** | **0,0** |
| Tecnología | 3 | 13,6 | 0 | **0** | **1** | **5,6** |
| CC. Salud | 1 | 4,5 | 0 | **0** | **0** | **0,0** |
| **CONOCIMIENTOS PREVIOS** | | | | | | |
| **Conocimientos Previos** | **18** | **81,8** | **9** | **100** | **19** | **82,6** |
| Sin conocimientos previos | 4 | 18,2 | 0 | **0** | 4 | 17,4 |
| **INTERÉS ASIGNATURA** | | | | | | |
| Interés | **18** | **81,8** | **8** | **88,9** | **22** | **91,7** |
| No interés | 1 | 4,5 | 1 | **11,1** | **0** | **0** |
| Ya veré | 3 | 13,6 | 0 | **0,0** | **2** | **8,3** |

Fuente: Elaboración propia

A través de este Kahoot inicial, los alumnos conocieron la dinámica del curso que se ha ido repitiendo al final de cada tema una vez explicados los contenidos teóricos y prácticos. Una ventaja que tiene Kahoot es la posibilidad de disponer de un informe completo de resultados una vez realizado, el cual se puede bajar en formato Excel lo cual permite también analizar los resultados. Estos resultados quedan registrados en la plataforma en una tabla Excel en la que el docente puede consultar los aciertos, errores y respuestas dadas por cada estudiante a los diferentes enunciados, así como el porcentaje global de preguntas correctas e incorrectas y la puntuación media del ejercicio. La Tabla 3 muestra el resumen de resultados de los Kahoot llevados a cabo. En ella se puede observar para cada uno de los grupos y temas impartidos el porcentaje de respuestas correctas e incorrectas, el número de participantes y equipos, y las fechas de realización, que permite, además, llevar un control de las clases y la asistencia. El Kahoot del tema 1 de contenidos (Introducción al estudio de la Economía) se realizó de una vez en una clase en la que se reunió a los tres grupos. Se observa que los peores resultados (mayor porcentaje de respuestas incorrectas) correspondió a los temas 3 (Elasticidad), 4 (Medidas de bienestar e intervención del Estado en el mercado) y 5 (Teoría del consumidor) siendo un sistema de feedback para el docente pues pone de manifiesto en qué temas y conceptos debe incidir más.

Tabla 3: Resultados Kahoot

| **TEMAS** | **Correctas** | **Incorrectas** | **Equipos** | **Fecha** |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 72,5 | 27,5 | 24 | 24/09/2018 |
| **ADE 1** | | | | |
| **TEMAS** | **Correctas** | **Incorrectas** | **Equipos** | **Fecha** |
| 2 | 53,3 | 46,7 | 8 | 09/10/2018 |
| 3 | 45,5 | 54,5 | 9 | 26/10/2018 |
| 4 | 51,5 | 48,5 | 13 | 06/11/2018 |
| 5 | 48,3 | 51,7 | 6 | 27/11/2018 |
| 6 | 60,0 | 40,0 | 5 | 11/12/2018 |
| 7 | 58,6 | 41,4 | 6 | 18/12/2018 |
| **ADE 2** | | | | |
| **TEMAS** | **Correctas** | **Incorrectas** | **Equipos** | **Fecha** |
| 2 | 58,8 | 41,2 | 16 | 10/10/2018 |
| 3 | 57,2 | 42,8 | 15 | 23/10/2018 |
| 4 | 58,5 | 41,5 | 11 | 31/10/2018 |
| 5 | 62,6 | 37,4 | 10 | 21/11/2018 |
| 6 | 50,0 | 50,0 | 7 | 05/12/2018 |
| 7 | 61,4 | 38,6 | 9 | 18/12/2018 |
| **ADE-DCHO** | | | | |
| **TEMAS** | **Correctas** | **Incorrectas** | **Equipos** | **Fecha** |
| 2 | 68,3 | 31,7 | 13 | 11/10/2018 |
| 3 | 55,6 | 44,4 | 8 | 26/10/2018 |
| 4 | 45,9 | 54,1 | 9 | 09/11/2018 |
| 5 | 65,9 | 34,1 | 10 | 29/11/2018 |
| 6 | 65,2 | 34,8 | 7 | 13/12/2018 |

Fuente: Elaboración propia

## 4. EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD

La experiencia que he percibido en clases fue, en términos generales, positiva. No obstante, es necesario llevar a cabo su evaluación. Según Sánchez-Santamaría (2011) la evaluación es un instrumento esencial para emitir juicios claros y objetivos sobre el proceso de aprendizaje del estudiante. De esta forma se permite valorar la eficacia de la metodología empleada en el aprendizaje del alumno, en función de si se han cumplido o no los objetivos propuestos. Por ello, tras la realización de las actividades de Kahoot en el aula se ha evaluado tanto su efecto en el *aprendizaje del alumno* como la *eficacia* de la técnica empleada. Siguiendo a Stake (2006) se plantean así dos formas de enfocar la evaluación: la *medición* y la *experiencia*, de forma que se enriquece la investigación y se permiten obtener diversas conclusiones.

En este sentido, tras terminar el curso se han evaluado tanto los *resultados* de los estudiantes a fin de medir la eficacia de la técnica utilizada, como la *percepción* de los alumnos sobre esta actividad. Se comentan a continuación los resultados obtenidos de esta doble evaluación.

### 4.1. EVALUACIÓN A TRAVÉS DE LA PERCEPCIÓN DE LOS ALUMNOS

La *percepción* de los alumnos hacia esta experiencia y actividad realizada en el aula se llevó a cabo a través de un cuestionario Google.doc que se colgó en las aulas virtuales de la asignatura. Como indican Rudduck y Flutter (2007:18) “debemos tomar muy en serio lo que puedan decirnos los alumnos sobre su experiencia como estudiantes, acerca de lo que obstaculiza su aprendizaje y de lo que se les ayuda a aprender”. De esta forma, se pretende un doble objetivo: conocer el grado de satisfacción de los alumnos a la experiencia realizada y la metodología propuesta, y detectar áreas susceptibles de mejora. Esta técnica de recogida de información nos pareció la indicada "la encuesta es muy útil cuando la investigación requiere datos descriptivos que los sujetos pueden proporcionar a partir de su propia experiencia personal" (Arnal, Del Rincón y De la Torre, 1992:178). La Figura 4 muestra el correo enviado a los alumnos pidiendo su colaboración en la respuesta al cuestionario planteado. En él se muestra el enlace a la encuesta disponible en: https://docs.google.com/forms/d/1JZpZz_YQ0zDIFjT_hBEMOukRLIDcUydCl8nQgNPYjzA/edit.

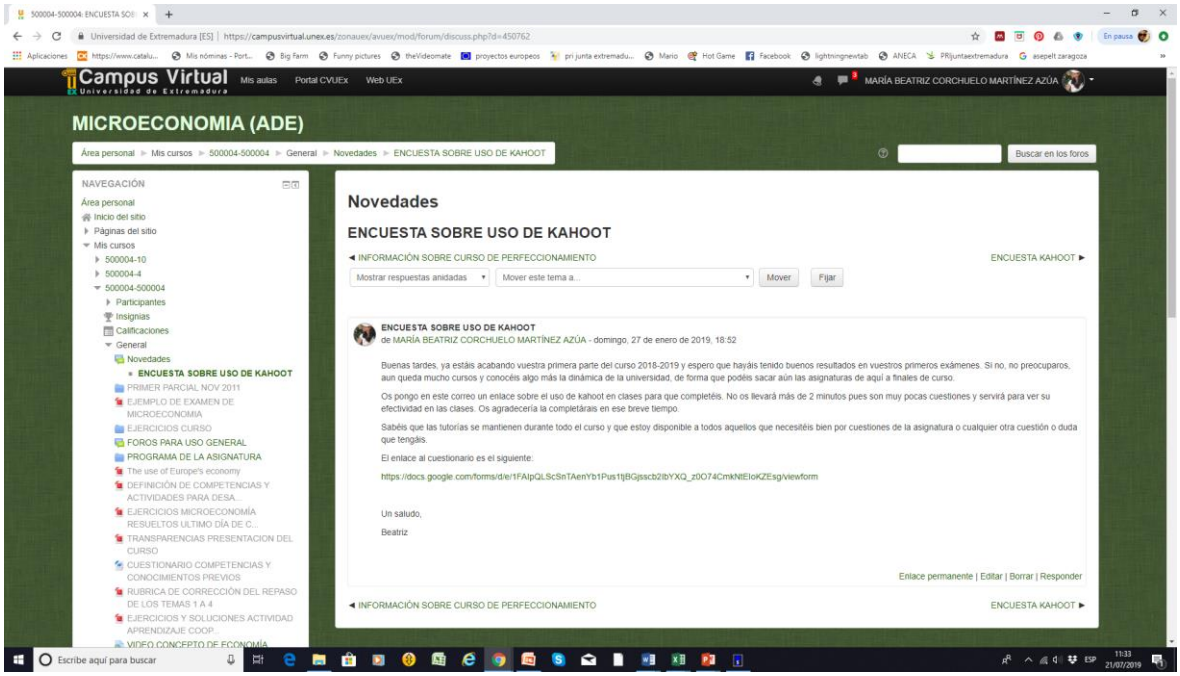


Figura 4: Colaboración en Cuestionario sobre el uso de Kahoot
Fuente: Captura de pantalla de aula virtual de la asignatura
(https://campusvirtual.unex.es/zonauex/avuex/mod/forum/discuss.php?d=450762)

La Figura 5 muestra el cuestionario planteado que consta de 5 preguntas en las cuales los alumnos debían dar una valoración en escala de Likert de 1 a 5 (1: Nada; 5: Mucho) y una pregunta abierta, obligatoria, en la cual indicar brevemente qué es lo que más y menos le gustó al estudiante del uso del Kahoot. Se obtuvieron un total de 48 respuestas que representa un 43,6% del total de alumnos matriculados y aproximadamente el porcentaje de alumnos que han participado activamente y con asiduidad en las clases.

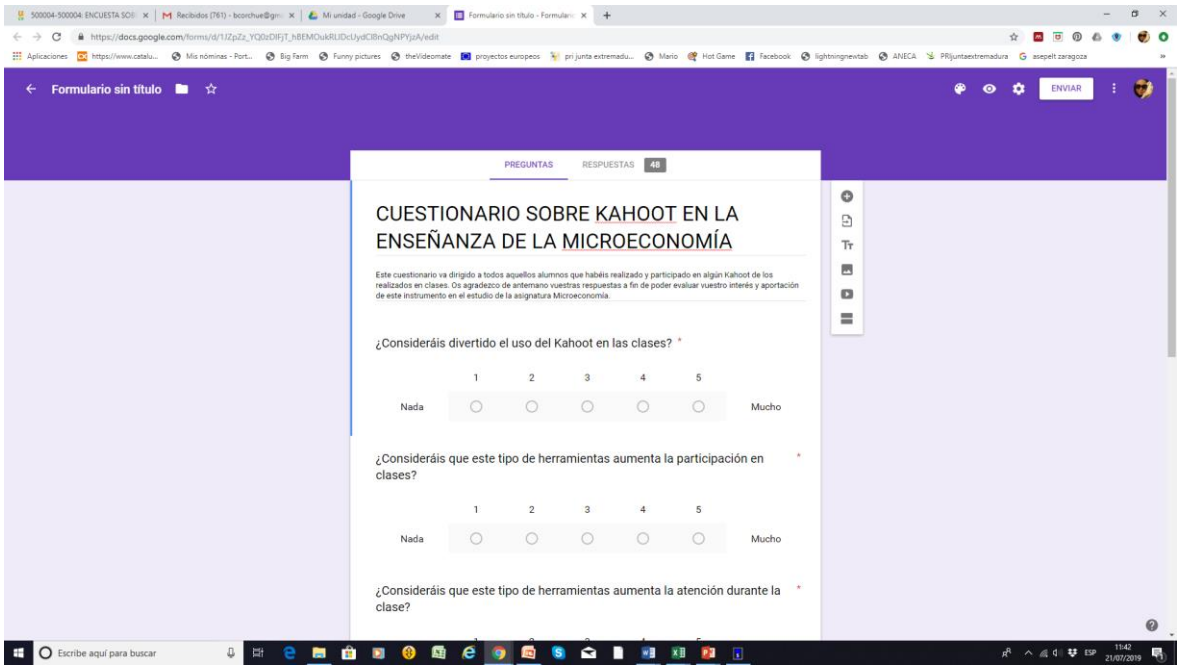


Figura 5: Cuestionario sobre el uso de Kahoot en la enseñanza de la Microeconomía
Fuente: Captura de pantalla de página:
https://docs.google.com/forms/d/1JZpZz_YQ0zDIFjT_hBEMOukRLIDcUydCl8nQgNPYjzA/edit

Las siguientes Figuras (6 a 10) muestran los resultados obtenidos de las preguntas de evaluación planteadas en el cuestionario. La primera pregunta que se planteó es si los estudiantes consideran divertido el uso del Kahoot en las clases (Figura 6). Las respuestas muestran que en un gran porcentaje (un 89,6%) valoran con la máxima puntuación lo que indica que consideran la diversión en la realización de la actividad. Este resultado se observa en otras experiencias con Kahoot aplicado a otras universidades y alumnos, como el trabajo de Moya et al. (2017) que indican que esta forma de aprendizaje a través de juegos permite la realización de clases más dinámicas y entretenidas. Estos autores realizan una valoración de la experiencia de utilización de Kahoot en clases en grados de Derecho y Educación Infantil en la Universidad de Alicante.

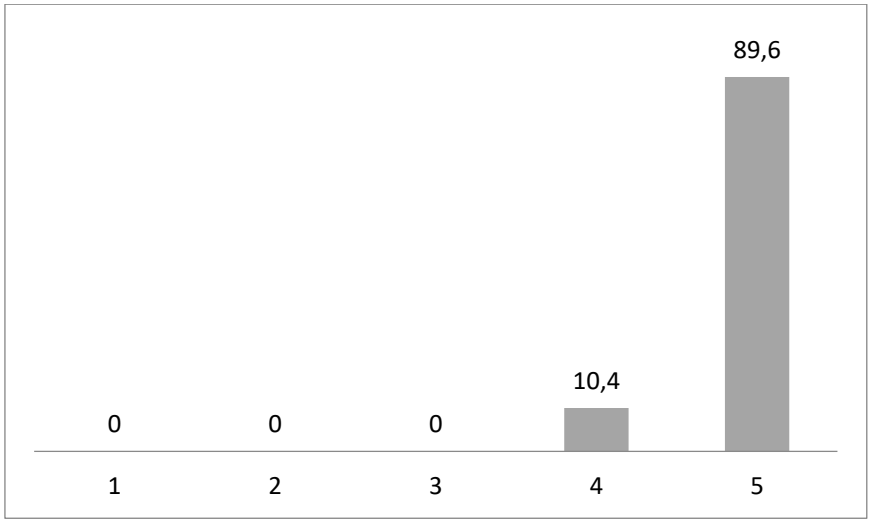


Figura 6: Respuestas a la pregunta: ¿Consideráis divertido el uso de Kahoot clases? (%)
Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar se preguntó sobre la participación en clases debido al uso de Kahoot (Figura 7). Las respuestas muestran resultados parecidos a la pregunta anterior con mayoría de puntuaciones 5 poniendo de manifiesto el hecho de que el saber que va a haber un repaso y evaluación final de los temas utilizando Kahoot aumenta la participación en clases de los alumnos. También el trabajo de Moya et al. (2017) pone de manifiesto este resultado.

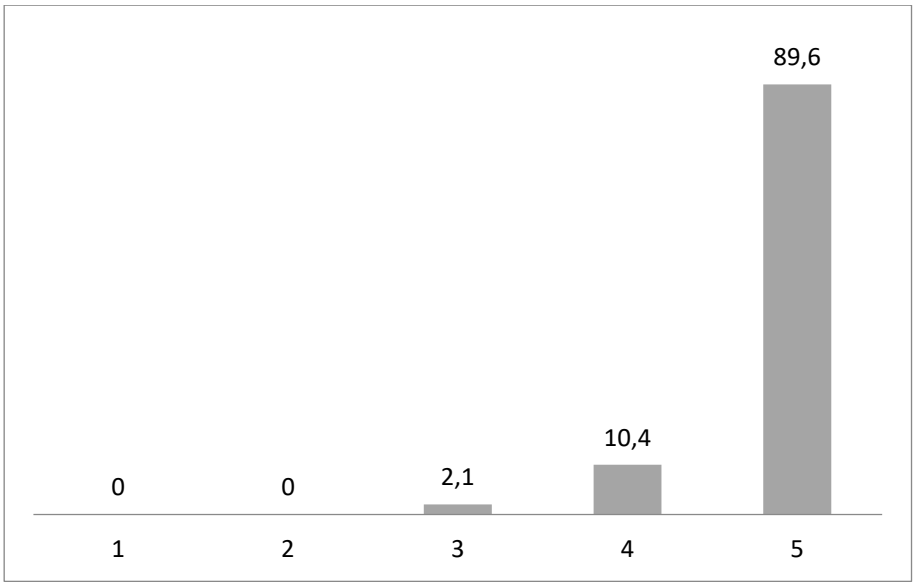


Figura 7: Respuestas a la pregunta: ¿Consideráis que este tipo de herramientas aumenta la participación en clases? (%)
Fuente: Elaboración propia

La tercera pregunta se relaciona con el objetivo planteado en la actividad de servir de refuerzo y repaso del contenido de los temas (Figura 8). En este caso, si bien una mayoría de alumnos otorga puntuaciones elevadas (4 o 5 puntos) hay un reducido porcentaje de alumnos (4,2%) que no considera que el Kahoot contribuya a este objetivo. Resultados similares se observan en el trabajo de Pintor (2017) al utilizar el Kahoot en la aulas del Grado de Maestro en Educación Infantil de la Universidad de La Laguna.

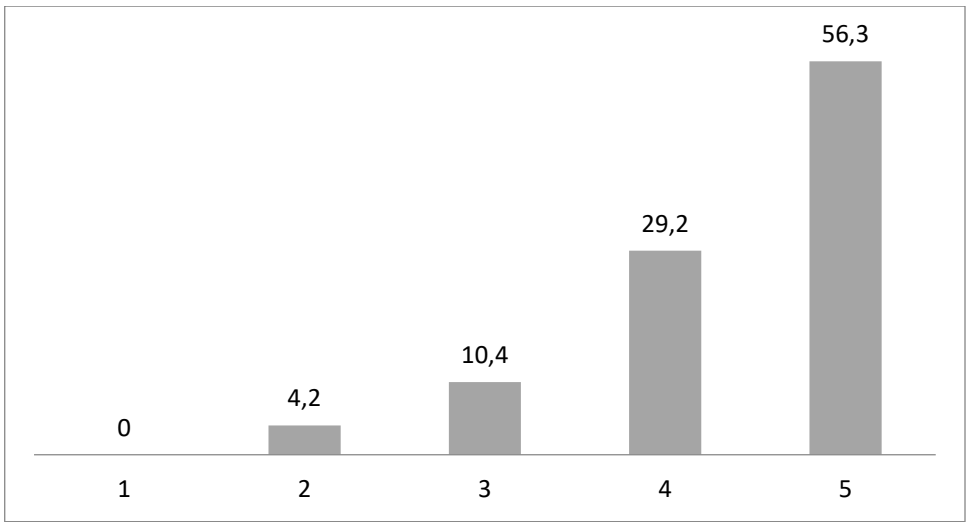


Figura 8: Respuestas a la pregunta: ¿El Kahoot ha ayudado a reforzar el contenido de los temas? (%)
Fuente: Elaboración propia

Resultados similares a la pregunta 3 se observan en la siguiente cuestión que preguntó sobre si el Kahoot ayudó a retener mejor los conceptos (Figura 9). Al igual que en el caso anterior, si bien una mayoría de alumnos otorga puntuaciones elevadas, hay algunos alumnos que no consideran suficiente su uso para la asimilación de conceptos.

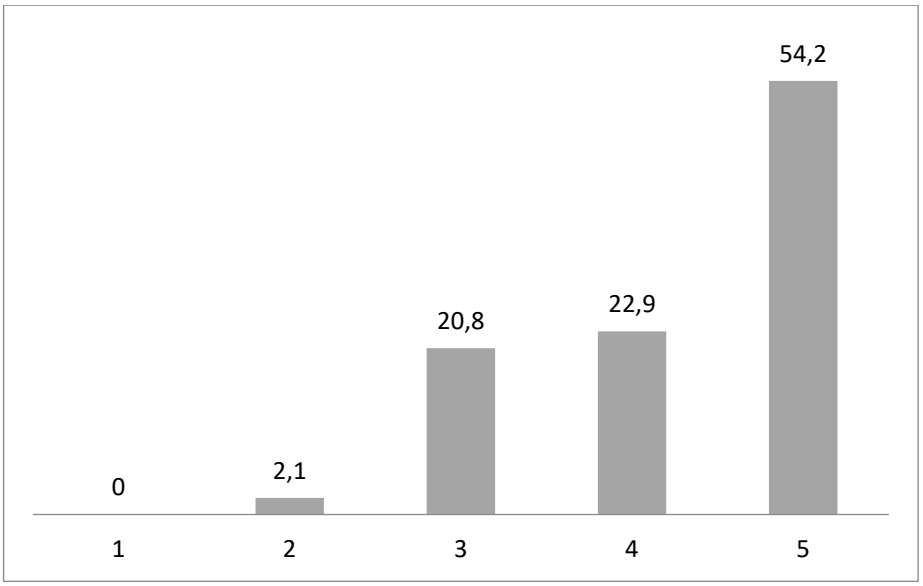


Figura 9: Respuestas a la pregunta: ¿El Kahoot ha ayudado a retener mejor los conceptos? (%)
Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se pregunta si la experiencia ayudó al examen y nota final de la asignatura de acuerdo al objetivo que estaba planteado de preparación a través de la evaluación continua para el examen final (Figura 10). El examen final de la asignatura, con un peso del 80% de la calificación final consistió en 20 preguntas tipos test con cuatro opciones y una respuesta correcta, en el mismo sentido en cómo se diseñaron los Kahoot (si bien, como se indicó, también se plantearon Kahoot de preguntas verdadero/falso a fin de comprender bien los conceptos). Las respuestas, en general, muestran de nuevo que la mayoría de alumnos consideran útil su utilización para servirles de medio de repaso y entrenamiento para la prueba final que realizarían.

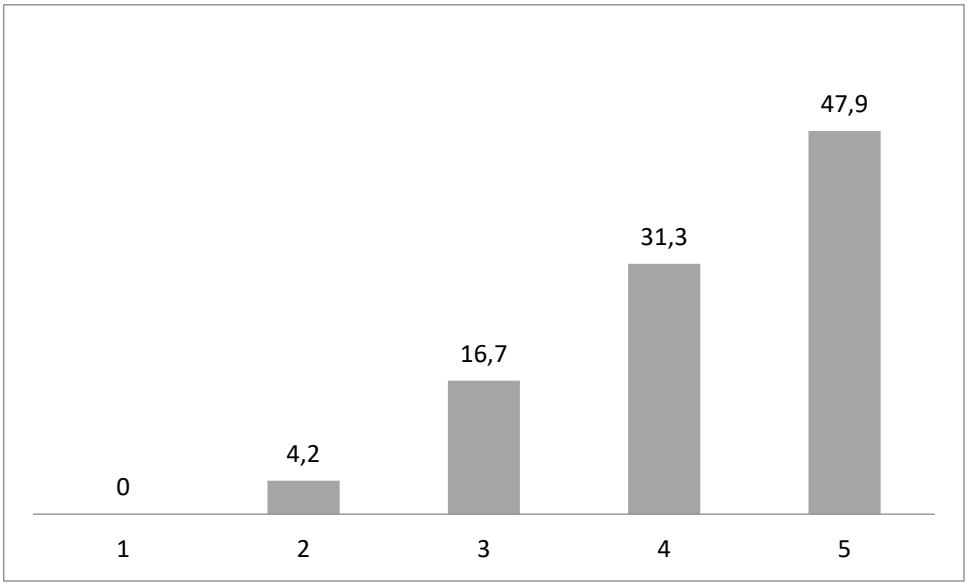


Figura 10: Respuestas a la pregunta: ¿Consideráis que el Kahoot ha ayudado al examen y nota final de la asignatura? (%)
Fuente: Elaboración propia

Las preguntas de valoración se completó con una pregunta a contestar, obligatoria, sobre lo que más y menos había gustado a los alumnos del uso del Kahoot en clases. A continuación, se muestran algunas transcripciones de las valoraciones realizadas por los estudiantes. En negrita se señalan los aspectos más destacados de las valoraciones.

- *Me ha gustado **todo**;*
- *El conocimiento de los conceptos del temario resumido en test que posteriormente **ayuda a estudiar** y comprender mejor el examen;*

- *En general me ha gustado toda la dinámica del uso del kahoot en clase ya que me lo tomaba como un momento de relax y hacía la **clase más amena** y al estar en grupo era mejor pues tenías la **ayuda de los compañeros**. No pondría nada negativo;*
- *Me encantó utilizar Kahoot ya que gracias a eso **me interesé mucho más en atender** y así **aprendí más y más rápido**;*
- *Lo que más me ha gustado es la **participación** y la **atención** a la asignatura;*
- *Lo que más me ha gustado es que es una **forma de quedar fijados conceptos importantes**, que a veces nos cuesta asimilar y esto es un buen método. Lo que "menos" es el poco tiempo del que se dispone, pero de eso se trata el juego…no tengo nada malo que decir al respecto;*
- *Es algo **entretenido** y **didáctico**, una mezcla entre **diversión, competitividad y aprendizaje**;*
- Más*: era un **rato divertido y a la vez aprendías**. Menos: nada, en general me parece bastante positivo.*
- *Me ha ayudado bastante porque es una actividad que te hace **entender mucho mejor los contenidos del tema**;*
- *Lo que más me ha gustado es que ha fomentado las **ganas de estudiar la materia** por la **recompensa** que se podría recibir en la nota final y también porque **ha estimulado la competitividad** logrando una **mayor participación** del grupo en clase. Lo que menos, quizás, es lo del **tiempo límite** (a mí especialmente no se me da muy bien trabajar a contrarreloj…). Pero desde luego, globalmente recomiendo la asistencia a clase para participar en los Kahoot porque, además de lo que se aprende y de los buenos resultados que proporciona, resulta muy divertido.*

La Tabla 4 resume los principales aspectos positivos y negativos puestos de manifiesto por los estudiantes.

Tabla 4: Aspectos positivos y negativos del Kahoot

| Aspectos positivos | Aspectos negativos |
|---|---|
| • *Mejora la atención*<br>• *Mayor participación y asistencia*<br>• *Ayuda a estudiar*<br>• *Sirve para repasar, asentar y reforzar contenidos de forma amena y didáctica*<br>• *Mejora interés por atender*<br>• *Mejora APRENDIZAJE*<br>• *Aumenta la MOTIVACIÓN hacia la asignatura*<br>• *Competitividad "sana"*<br>• *Cooperación con compañeros del grupo*<br>• *Entretenido y DIDÁCTICO*<br>• *Clase más amena y divertida*<br>• *Sirve para razonar y aprender de los fallos*<br>• *Ayuda para el examen final*<br>• *Manera divertida y dinámica de fijar conceptos*<br>• *Ayuda a entender mejor los contenidos* | • *Tiempo limitado*<br>• *Respuestas confusas*<br>• *Que solo opten a recompensa los 3 primeros equipos*<br>• *No suma lo suficiente para la nota final*<br>• *Rivalidad que crea*<br>• *Fallos en los móviles* |

Fuente: Elaboración propia

En resumen, en general, se observa una valoración positiva, que también se pone de manifiesto en otros estudios analizados (Moya et al., 2017; Pintor, 2017) destacando su influencia sobre la motivación, asistencia a clases, carácter entretenido y didáctico y aprendizaje.

### 4.2. EVALUACIÓN EN EL RESULTADO DE LOS ESTUDIANTES

Además de la evaluación basada en la percepción de los estudiantes, se ha analizado el efecto que la realización de la experiencia ha tenido sobre los resultados d ellos estudiantes. En la Tabla 5 se resumen los resultados obtenidos en los tres grupos en los que se realizó la experiencia y el uso del Kahoot.

Tabla 5: Resultados finales obtenidos por los estudiantes

| **DGADE-DERECHO** | | | **GADE 1** | | | **GADE 2** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Matriculados | 50 | **%** | Matriculados | 29 | **%** | Matriculados | 37 | **%** |
| Ev. Global | 3 | | EV. Global | 2 | | EV. Global | 1 | |
| Ev. Continua | 47 | | EV. Continua | 27 | | EV. Continua | 36 | |
| **ASISTENCIA** | | | **ASISTENCIA** | | | **ASISTENCIA** | | |
| Media | 17 | **36,2** | Media | 12 | **44,4** | Media | 25 | **69,4** |
| Máxima | 29 | | Máxima | 17 | | Máxima | 30 | |
| Mínima | 9 | | Mínima | 6 | | Mínima | 18 | |
| **NOTAS FINALES** | | | **NOTAS FINALES** | | | **NOTAS FINALES** | | |
| Aprobados | 19 | **38,0** | Aprobados | 14 | **48,3** | Aprobados | 19 | **51,4** |
| Suspensos | 21 | | Suspensos | 13 | | Suspensos | 17 | |
| NP | 10 | | NP | 2 | | NP | 1 | |

Fuente: Elaboración propia

En la fila 2 se observan el número de alumnos matriculados en los diferentes grupos (50 en DG ADE-DERECHO; 29 en el grupo de GADE 1; y 37 en el grupo de GADE 2). De ellos, 6 alumnos en total optaron por el sistema de evaluación global que permite la no asistencia a clases y la posibilidad de presentarse solo al examen final que supone el 100% de la calificación. De forma que el número de estudiantes que se podía beneficiar del uso de Kahoot en clases era de 110 en total, aprovechándola en media cerca del 50%. En la fila 4 se muestra la asistencia media, máxima y mínima. No se pasó lista en clases si bien se llevó a cabo un recuento visual que permitió recoger el número de alumnos asistentes a las clases. Excepto en el grupo de GADE 2 en donde la asistencia media superó el 50% de alumnos, en los otros dos grupos la asistencia a clases fue más reducida. Un motivo se debe a los horarios de clase dado que los grupos de DG ADE-DERECHO y GADE 1 tenían clases los viernes por la mañana y se observó una menor asistencia en esos días. Finalmente, en la fila 6 se observan los resultados finales conseguidos. Se observa una correlación entre la media de asistencia y los aprobados en todos los grupos indicando que la asistencia y la participación en la experiencia ha tenido un efecto positivo y efectivo sobre los resultados finales, de acuerdo a los objetivos planteados y conforme a las valoraciones mostradas previamente por los estudiantes. Indicar que, no obstante, hubo algunos alumnos que, pese a asistir con regularidad en clases y tener puntuación positiva con el Kahoot no logró superar la asignatura en esta convocatoria. Ello fue debido, en gran medida, a los criterios de evaluación en el examen final, que, adicionalmente a suponer el 80% de la puntuación final de la asignatura exigía una puntuación mínima de 4,25 puntos (sobre 10) para poder tener en cuenta la puntuación (el 20% restante) de la evaluación continua.

## 5. CONCLUSIONES Y VALORACIÓN FINAL

La adaptación de los grados universitarios al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) está planteando a los docentes la oportunidad de modificar las herramientas de enseñanza-aprendizaje previas y orientarlas hacia un escenario en el cual el papel del estudiante es fundamental y se convierte en el centro de su aprendizaje dejando al profesor el papel de guía y tutor en ese proceso. A ello contribuyen el uso de metodologías activas en el aula. Este trabajo tiene como objetivo evaluar una de estas metodologías activas a través del uso de mecánicas del juego en el aula mediante la gamificación. El uso de la gamificación se está generalizando en las aulas españolas a todos los niveles educativos, entre ellos, la universidad. La gamificación se llevó a cabo a través del uso del Kahoot con la finalidad de repasar y reforzar conceptos, mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, aumentar la motivación y la asistencia del alumnado y tener un efecto positivo en los resultados finales alcanzados.

Una vez comentada y evaluada la experiencia, tanto a través de la valoración de los estudiantes como por la observación de los resultados obtenidos, se concluye que ha sido una experiencia innovadora docente positiva y que se repetirá en otros cursos y asignaturas, si bien teniendo en cuenta las anotaciones realizadas por los alumnos y variando el diseño a fin de mejorarlo y darle una aún mayor utilidad.

Como valoración, se indican los principales aspectos que, desde el punto de vista personal consideraría en resumen de la experiencia docente realizada:

- *Se ha logrado que la clase sea más ágil, amena y divertida para los alumnos;*
- *Aumenta la atención del estudiante porque saben que van a hacer un Kahoot al final del tema;*
- *Se trató de unos momentos divertidos que los alumnos agradecían al final de los temas;*
- *Mejoró el aprendizaje;*
- *Mejoró la motivación del estudiante;*
- *Mejoró la relación entre compañeros y profesor y entre los propios compañeros;*
- *Mejoró el interés por la asignatura;*
- *Ha tenido un efecto positivo sobre el rendimiento y resultado de los estudiantes.*

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco la financiación recibida por la Junta de Extremadura y el Fondo Europeo de Desarrollo Regional a través de las Ayudas a Grupos de Investigación (Grupo INVE-SEJ022) GR18058.

## REFERENCIAS

Aghion, P., N. Bloom, R. Blundell, R. Griffith, & Howitt, P. (2005). Competition and innovation: An inverted U relationship. *National Bureau of Economic Research*, No. w9269.

Arnal, J., Del Rincón, D., & De la Torre, S. (1992). Investigación educativa. *Revista de Investigación Educativa, 15*(2), 145-178.

Contreras, R. S. (2016). *Gamificación en aulas universitarias*. Bellaterra: Instituto de la Comunicación, Universitat Autònoma de Barcelona.

Contreras, R. S., & Eguía, J. L. (2017). Gamificación en escenarios educativos. Revisando literatura para aclarar conceptos. En Contreras, R. S. & Eguía, J. L. (Eds). *Experiencias de gamificación en las aulas*. Bellaterra: InCOM UAB Publications. Universidad Autónoma de Barcelona.

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining gamification. *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments* (pp. 9–15). New York: ACM

Díez, J.C., Bañereres, D., & Serra, M. (2017). Experiencia de gamificación en Secundaria en el Aprendizaje de Sistemas Digitales. *Education in the Knowledge Society (EKS), 18*(2), 85-105.

Eguía, J. L., Contreras R. S., & Solano, L. (2015). Juegos digitales desde el punto de vista de los profesores: Una experiencia didáctica en aulas primaria catalanas. *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 16(2), 31-48.

Escaño, J., & Gil de la Serna, M. (2001). Motivar a los alumnos y enseñarles a motivarse. *Aula de innovación educativa*, 101.

Espinosa, R. S. C., & Gómez, J. L. E. (2012). Videojuegos en dispositivos móviles para desarrollar competencias en alumnos de primaria. *Mobile Communication 2012: Experiències i recerques sobre comunicació mòbil* (pp. 56-64). Grup de Recerca d'Interaccions Digitals.

Gil, C., Baños, R., Alías, A., & Montoya, M. A. (2008). Aprendizaje cooperativo y desarrollo de competencias. Recuperado de: http://ardilladigital.com/DOCUMENTOS/EDUCACION%20ESPECIAL/APRENDIZAJE%20COOPERATIVO/Aprendizaje%20cooperativo%20y%20desarrollo%20de%20competencias%20-%20Gil%20y%20otros%20-%20art.pdf

Junco, I. (2010). La motivación en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista digital para profesionales de la enseñanza*, 9.

Juul, J. (2003). The game, the player, the world: Looking for a heart of gameness. En Copier, M. y Raessens J. (Eds.), *Level-up: digital games research conference proceedings* (pp. 30–45). The Netherlands: Utrecht.

Kapp, K. M. (2012). *The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education.* San Francisco. CA: Pfeiffer

Lambruschini, B. B., & Pizarro, W. G. (2015). Tech—Gamification in university engineering education: Captivating students, generating knowledge. *10th International Conference on Computer Science & Education (ICCSE)* (pp. 295-299). EEUU: IEEE.

Lavega, P., Sáez de Orcáriz, U., Lasierra, G., & Salas, C. (2013). Intradisciplinariedad e interdisciplinariedad en la adquisición de competencias: estudio de una experiencia de aprendizaje cooperativo. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado,* 16(1), 133-145.

Llorens-Largo, F., Gallego-Durán, F. J., Villagrá-Arnedo, C. J., Compañ-Rosique, P., Satorre-Cuerda, R., & Molina-Carmona, R. (2016). Gamification of the Learning Process: Lessons Learned. *IEEE Revista Iberoamericana de Tecnologias del Aprendizaje*, 11(4), 227-234.

Martín del Pozo, M. (2015). Videojuegos y aprendizaje colaborativo. Experiencias en torno a la etapa de Educación Primaria/Video games and collaborative learning. Experiences related to Primary Education. *Education in the Knowledge Society*, *16*(2), 69-89.

Mora, C. (2007). *La motivación del aprendizaje y logros. Motivación e incentivación*. Gestiopolis.

Moya, M. M., Carrasco, M. M., Jiménez, M. A., Ramón, A., Soler C., & Vaello, M. T. (2016). El aprendizaje basado en juegos: experiencias docentes en la aplicación de la plataforma virtual "Kahoot". *XIV Jornadas de Redes de Investigación en Docencia Universitaria. Investigación, innovación y enseñanza universitaria: enfoques pluridisciplinares.* Universidad de Alicante.

Navarrete, B. (2009). La motivación en el aula. Funciones del profesor para mejorar la motivación en el aprendizaje. *Innovación y Experiencias Educativas.*

Pérez, A., Tabernero, B., López, V. M., Ureña, N., Ruiz, E., Caplloch, M., González, N., & Castejón, F. J. (2008). Evaluación formativa y compartida en la docencia universitaria y el espacio europeo de educación superior: cuestiones clave para su puesta en práctica. *Revista de Educación*, 347, 435-451.

Pintor, E., Gargantilla, P., Herreros, B., & López del Hierro, M. (2015). Kahoot en docencia: una alternativa práctica a los clickers. *XI Jornadas Internacionales de Innovación Universitaria Educar para transformar*. Universidad Europea de Madrid

Pintor, P. (2017). Gamificando con Kahoot en evaluación formativa. *Infancia, Educación y Aprendizaje (IEYA)*, *3* (2), 112-117.

Pozuelos, F. J., Rodríguez, F. P., & Travé, G. (2012). El enfoque interdisciplinar en la enseñanza universitaria y el aprendizaje basado en la investigación. Un estudio de caso en el marco de la formación. *Revista de Educación*, 357, 561-585.

Rodríguez, F., & Santiago, R. (2015). *Gamificación. Cómo motivar a tu alumnado y mejorar el clima en el aula.* Barcelona: Grupo Océano.

Rudduck, J., & Flutter, J. (2007). *Cómo mejorar tu centro escolar dando la voz al alumnado.* Madrid: Morata.

Salinas, J. (2004). Innovación docente y uso de las TIC en la enseñanza universitaria. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 1, 1-16.

Sánchez-Santamaría, J. (2011). Evaluación de los aprendizajes universitarios: una comparación sobre sus posibilidades y limitaciones en el Espacio Europeo de Educación Superior. *Revista de Formación e Innovación Educativa Universitaria*, 4(1), 40-54.

Sanmugam, M., Abdullah, Z., Mohamed, H., Aris, B., Zaid, N. M., & Suhadi, S. M. (2016). The affiliation between student achievement and elements of gamification in learning science. *Proceedings of 2016 4th International Conference on Information and Communication Technology (ICoICT)* (pp. 1-4). EEUU: IEEE.

Stake, R. (2006). *Evaluación comprensiva y evaluación basada en estándares*. Barcelona: Graó.

Tapia, A. (1992). *Desarrollo Psicológico y Educación.* Alianza Editorial.

Wang, A.I. (2015). The wear out effect of a game-based student response system. *Computers & Education*, 82, 217-227.

Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Wharton Digital Press.

Zabalza, M. A. (comp.) (2006). *La Universidad y la docencia en el mundo de hoy.* Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

# DESIGN THINKING EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR: UNA REVISIÓN SISTEMATICA DE LA LITERATURA

José-Ángel Miguel Dávila, jam.davila@unileon.es, Grupo de Investigación en Dirección de Empresas, Facultad CC. Económicas y Empresariales, Universidad de León
Enrique Acebo, e.acebo@unileon.es, Facultad CC. Económicas y Empresariales, Universidad de León
Liliana Herrera, liliana.herrera@unileon.es, Grupo de Investigación en Dirección de Empresas, Facultad CC. Económicas y Empresariales, Universidad de León

**RESUMEN**: El Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) requiere la implementación de nuevas técnicas educativas capaces de desarrollar las competencias que los estudiantes necesitarán en su futuro profesional. Para conseguir esto, la comunidad docente ha planteado diferentes metodologías entre las que destaca el Design Thinking. El Design Thinking es una técnica que ha sido adoptada tanto por empresas como por universidades para promover competencias transversales como la creatividad, el trabajo en equipo y el pensamiento crítico. La popularidad de la metodología de Design Thinking ha generado un amplio número de trabajos que recogen estas experiencias. El objetivo de este trabajo es clarificar las principales experiencias en las que se ha aplicado la metodología del Design Thinking en la Educación Superior a través de una revisión de la literatura. Esto ayudará a asentar los fundamentos principales y a desarrollar una aplicación sistemática de esta metodología.

**PALABRAS CLAVE**: Aprendizaje, Educación Superior, Design Thinking, Revisión Sistemática Literatura.

**ABSTRACT**: The European Higher Education Area (EHEA) requires the implementation of new educational techniques capable of developing the skills that students will need in their professional future. To achieve this, the teaching community has proposed different methodologies, among which Design Thinking stands out. Design Thinking is a technique that has been adopted by companies and universities to promote transversal skills such as creativity, teamwork and critical thinking. The popularity of Design Thinking methodology has generated a large number of scientific works. The objective of this work is to clarify the main experiences in which Design Thinking in Higher Education has been applied through a review of the literature. This will help establish the main foundations and develop a systematic application of this methodology.

**KEYWORDS**: Learning, Higher Education, Design Thinking, Systematic Literature Review.

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años la comunidad docente ha mostrado interés por metodologías docentes innovadoras que fomenten las competencias transversales de los alumnos. Dados los numerosos cambios que afronta la sociedad actual, el desarrollo de competencias como la capacidad de planificación, el pensamiento crítico, la toma de decisiones, el trabajo en equipo o la resolución de problemas complejos definirá su posición en el mercado laboral del futuro. Existen distintas metodologías que han tratado de adaptarse a esta esta situación; una de ellas ha destacado por encima de las demás: El Design Thinking (DT).

La metodología conocida como Design Thinking o "Pensamiento de Diseño" se popularizó entre los docentes gracias a los buenos resultados que cosechó su implantación en la Universidad de Stanford (Brown, 2008). Sin embargo, a pesar de su popularidad y una vez revisada la literatura publicada, se observa un hándicap que impide su amplia difusión: no dispone de una teoría estable. Todos los trabajos modifican o implementan nuevos aspectos con el fin de diferenciarse de los trabajos previos. Esto es normal en una línea de investigación reciente, pero pasados diez años es hora de tratar de asentar conocimientos, técnicas y experiencias como marcos de referencia para poder seguir avanzando.

El objetivo de este trabajo es hacer frente a este problema analizando las aplicaciones más importantes que se han realizado de la metodología de Design Thinking en la Educación Superior (DTES) a través de una Revisión Sistemática de la Literatura centrada en:

- ¿Cuáles son las principales áreas de conocimiento en las que se aplica el DTES?
- ¿Qué se entiende por DTES?
- ¿Qué resultados genera su aplicación?
- ¿Cuáles son las recomendaciones y las principales líneas futuras de investigación?

## 2. MARCO TEÓRICO

Este trabajo continúa la labor iniciada por Serrano et al. (2015) ampliando su revisión sistemática de la literatura o "Systematic Literature Review" (SLR) sobre Design Thinking y orientándola específicamente a las experiencias docentes. La metodología de revisión sistemática tiene su origen en las Ciencias de la Salud (Denyer y Neely, 2004; Pittaway et al., 2004; Tranfield et al., 2003). Se configura en contra posición a la revisión narrativa de la literatura que no se rige bajo unas fórmulas concretas. La SLR fomenta un uso transparente, reproducible e iterativo de las revisiones y permite abordar la investigación evitando los sesgos que se producen en la revisión narrativa. El marco de referencia metodológico de la SLR es combinar amplias bases de datos con criterios de exclusión, inclusión y categorizaciones específicas (Roehrich et al., 2014; Tranfield et al., 2003). Para definir el alcance de la revisión se debe diseñar un protocolo de revisión que sea suficientemente flexible para permitir la originalidad del trabajo, pero suficientemente estructurado para evitar que cualquier sesgo de la investigación se trasladase al resultado.

## 3. METODOLOGÍA

De acuerdo con Tranfield et al. (2003) una revisión sistemática de la literatura se compone de tres partes claramente diferenciadas: Planificación de la revisión, Conducción de la revisión y Análisis de los resultados.

En este caso, durante la fase de planificación se definieron las preguntas fundamentales de la investigación y se escogió la base de datos que se utilizó como fuente de información. La base de datos utilizada para la revisión de la literatura fue la ISI Web of Science, la cual como señalaron Crossan y Apaydim (2010) es una de las bases de datos más completas para todas las áreas de conocimiento. A partir de esta base de datos se realizó una búsqueda inicial de todos los documentos que se podían relacionar con el concepto de Design Thinking durante el período de tiempo de 1987 - 2018. Esta horquilla de más de 30 años permitía analizar correctamente la evolución tanto de esta metodología como de su aplicación docente. Establecer como inicio del periodo el año 1987 no fue aleatorio, ya que fue en ese año cuando Peter Rowe (1987) publicó su libro titulado "Design Thinking" con el que nace el concepto homónimo (Johansson-Skoldberg et al, 2013).

Después de analizar con detenimiento la literatura publicada más relevante, se implementó un protocolo de búsqueda que incluyó como palabras claves tanto para el "Título" como para el "Tema" de los documentos el concepto de "Design Thinking" (criterios inclusión). Por otra parte, se seleccionaron solo artículos científicos relacionados con la Educación Superior (criterios exclusión). Además, al ser revisados entre pares, los artículos presentan mayores cotas de calidad y rigor científico en las investigaciones sobre educación. Los índices de los cuales se obtuvieron los artículos científicos fueron: Science Citation Index Expanded (SCI-EXPANDED), Social Sciences Citation Index (SSCI), Arts & Humanities Citation Index (A&HCI) y el recientemente creado Emerging Sources Citation Index (ESCI). A partir de una primera búsqueda se obtuvieron 221 artículos científicos sobre Design Thinking. La aplicación de los criterios de exclusión hizo que la muestra de artículos se redujese a 83 artículos.

En este caso, durante la fase de planificación se definieron las preguntas fundamentales de la investigación y se escogió la base de datos que se utilizó como fuente de información. La base de datos utilizada para la revisión de la literatura fue la ISI Web of Science, la cual como señalaron Crossan y Apaydim (2010) es una de las bases de datos más completas para todas las áreas de conocimiento. A partir de esta base de datos se realizó una búsqueda inicial de todos los documentos que se podían relacionar con el concepto de Design Thinking durante el período de tiempo de 1987 - 2018. Esta horquilla de más de 30 años permitía analizar correctamente la evolución tanto de esta metodología como de su aplicación docente. Establecer como inicio del periodo el año 1987 no fue aleatorio, ya que fue en ese año cuando Peter Rowe (1987) publicó su libro titulado "Design Thinking" con el que nace el concepto homónimo (Johansson-Skoldberg et al, 2013).

Después de analizar con detenimiento la literatura publicada más relevante, se implementó un protocolo de búsqueda que incluyó como palabras claves tanto para el "Título" como para el "Tema" de los documentos el concepto de "Design Thinking" (criterios inclusión). Por otra parte, se seleccionaron solo artículos científicos relacionados con la educación (criterios exclusión). Además, al ser revisados entre pares, los artículos presentan mayores cotas de calidad y rigor científico en las investigaciones sobre educación. Los índices de los cuales se obtuvieron los artículos científicos fueron: Science Citation Index Expanded (SCI-EXPANDED), Social Sciences Citation Index (SSCI), Arts & Humanities Citation Index (A&HCI) y el recientemente creado Emerging Sources Citation Index (ESCI). A partir de una primera búsqueda se obtuvieron 221 artículos científicos sobre Design Thinking. La aplicación de los criterios de exclusión hizo que la muestra de artículos se redujese a 83 artículos.

## 4. RESULTADOS

Para analizar los 83 artículos que filtraron los requisitos de inclusión y exclusión se estudiaron los siguientes aspectos: la fecha y la revista en las que se publicó, las disciplinas en las que se aplicó, tipología y finalmente, un análisis del contenido del artículo.

Primero, un análisis de las fechas de publicación reveló la importancia casi seminal del trabajo de Brown (2008). Como señalaron Johansson-Skoldberg et al. (2013) este documento marcó el inicio de la popularidad del DT. Se puede señalar que, si bien durante los dos últimos años los artículos sobre DT disminuyeron, su aplicación en la educación se mantuvo estable (ver la Figura 1).

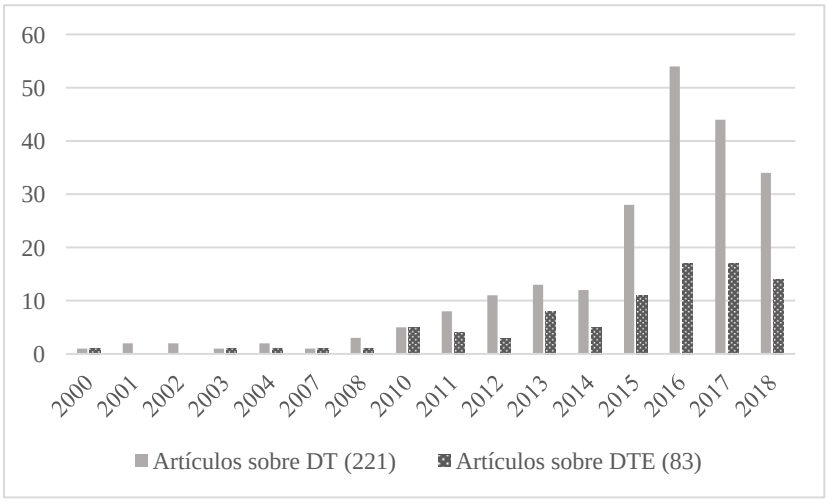



Figura 1: Comparativa de la evolución de los artículos publicados sobre DT y DTES
Fuente: Elaboración Propia

Segundo, un análisis de las revistas que publicaron los artículos mostró el perfil del público interesado por el DTES. Entre las revistas que publicaron los artículos (ver la Tabla 1) destacaron algunas muy relevantes como: *Harvard Business Review*, *Design Studies* o *International Journal of Art & Design Education*. Estas tres consideradas de gran calidad representan las tres áreas donde la metodología de DT y DTES tiene mayor recepción: Diseño, Ingeniería y Management. Obviamente al ser este un trabajo centrado en la Educación las revistas de esta naturaleza también mostraron un peso significativo sobre los artículos seleccionados, pero su influencia se redujo al analizar todos los artículos sobre DT.

Tercero, para profundizar en el análisis de las disciplinas donde el DTES se aplicó se desglosaron los campos de cada una de ellas. Esta clasificación (ver la Tabla 2) reveló una característica fundamental del DTES, su orientación a configurar equipos multidisciplinares en los que se combinaron experiencias y perfiles provenientes de diferentes áreas. Esta categoría se situó como la más numerosa (16,87%), seguida de otras tres, destacando que la categoría Management fuese la primera (14,46%>13,25%>12,05%) ya que fue la última en la que se implantó el DT. Esto se pudo deber a que la necesidad de adaptar la formación de los estudiantes de esta área a los nuevos retos obligó a los docentes a innovar sus metodologías. También, se observó que en los últimos años la DTES comenzó a aplicarse en disciplinas antes ajenas como las ciencias políticas o la medicina. La explicación a este fenómeno se encuentra en la orientación a centrarse en las personas que tiene el DT.

Tabla 1: Revistas en las que se publicaron los artículos seleccionados

| Revistas | N.º | % sobre 83 | JIF 2017 |
|---|---|---|---|
| *Design Studies* | 6 | 6,70% | 2,133 |
| *Thinking Skills and Creativity* | 4 | 4,40% | 1,333 |
| *Education and Training* | 3 | 3,30% | Ø |
| *Harvard Business Review* | 3 | 3,30% | 4,374 |
| *International Journal of Art & Design Education* | 3 | 3,30% | 0,339 |
| *Academy of Management Learning & Education* | 2 | 2,20% | 2,866 |
| *Comunicar* | 2 | 2,20% | 2,838 |
| *International Journal of Technology and Design Education* | 2 | 2,20% | 1,339 |
| *Journal of Engineering Design* | 2 | 2,20% | 1,906 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Tipología de los artículos sobre DTES

| Áreas de Conocimientos | N.º | % sobre 83 |
|---|---|---|
| Multidisciplinar | 14 | 16,87% |
| Management | 12 | 14,46% |
| Ingeniería | 11 | 13,25% |
| Diseño | 10 | 12,05% |
| Educación | 9 | 10,84% |
| Arquitectura | 3 | 3,61% |
| Medicina | 3 | 3,61% |
| Periodismo | 2 | 2,41% |
| Otros | 19 | 22,89% |

Fuente: Elaboración propia

Cuarto, para poder llevar a cabo un análisis de contenido fue necesario analizar la tipología de cada uno de los artículos seleccionados definiendo tres categorías (ver la Tabla 3):

- Teóricos: profundizaron en el marco del DTES realizando aportaciones teóricas o discutiendo su aplicación a nuevas áreas;
- Experimentos Educativos: analizaron la aplicación del DTES en un entorno controlado y teniendo a los alumnos como sujeto de estudio;
- Experiencias Reales: relataron la experiencia de aplicar el DTES en un proyecto que involucró a alumnos y a agentes sociales reales (empresas, ONGs, etc.).

Quinto, el análisis de los contenidos mostró que la gran mayoría de trabajos enfocaron el Design Thinking como una herramienta a través de la cual desarrollar competencias transversales en los alumnos; las principales fueron: la creatividad, el pensamiento crítico y el trabajo en equipo. Un grupo más pequeño se centró en enseñar el DT como una técnica útil para afrontar cualquier tipo de reto complejo. En base a las cuatro principales orientaciones del DT (Orientación Integradora, Orientación a Prototipar, Base de Doble Diamante y Perspectiva Humana), se pudo concluir que la mayor parte de los trabajos partieron de la perspectiva humana (Human orientated) que se centra en situar a las personas como núcleo del DT, tanto a través del usuario final como en las relaciones humanas que se generan durante el desarrollo del DT. La

necesidad de adecuar y mejorar la formación de los alumnos es la idea fundamental que subyace en esta perspectiva para el DTES.

Tabla 3: Tipología de los artículos sobre DTES

| **Tipología** | **N.º** | **sobre 83** |
|---|---|---|
| Teóricos | 18 | 21,68% |
| Experimentos Educativos | 50 | 60,25% |
| Experiencias Reales | 15 | 18,07% |
| Teóricos | 18 | 21,68% |

Fuente: Elaboración propia

Analizando los trabajos que recogieron experiencias docentes (Experimentos Educativos y Experiencias Reales) se observó que la metodología de DT más aplicada fue la diseñada por Brown (2008). Casi todas las metodologías que se presentaban como propias fueron derivaciones de esta. La metodología DT de Brown (2008) ofreció a los docentes una teoría sencilla y flexible basada en tres fases: 1) Inspiración: centrada en definir el problema y proponer soluciones creativas. 2) Ideación: centrada en discutir la mejor solución. 3) Implementación: centrada en la creación de prototipos y evaluar su utilidad. También en una proporción mucho menor destacó la aplicación del Double Diamond Model (Design Council UK, 2005) en las experiencias relacionadas en fomentar la creatividad y el pensamiento crítico. Esta metodología es previa al Design Thinking (de la cual este recoge parte de sus contenidos) y se basa en la aplicación del pensamiento divergente y convergente para generar ideas creativas y factibles, siendo cuatro sus fases (descubrir, definir, desarrollar y entregar).

Sexto, un análisis de las aplicaciones prácticas del DTES mostró la existencia de tres grupos con diferentes objetivos y resultados (ver la Tabla 4):

- Aplicación: evaluaron los resultados conseguidos de la aplicación de la metodología de DT en un grupo concreto;
- Comparación: tuvieron como objetivo comparar los resultados de la aplicación del DTES en relación a otras metodologías docentes. También se incluyó en esta categoría los trabajos que pretendían comparar los resultados del DTES en diferentes perfiles de alumnos;
- Profundización: centraron en profundizar en una fase concreta del DT implementando nuevas técnicas para mejorarlo.

Tabla 4: Objetivos y Resultados de la aplicación de DT a la docencia

| **Objetivo Principal** | **Resultados** | **N.º** | **sobre 65 (EE+ER)** |
|---|---|---|---|
| Aplicación | Positiva | 28 | 44,44% |
| | Negativa | 3 | 4,76% |
| | Neutral | 3 | 4,76% |
| Comparación | Positiva | 7 | 11,11% |
| | Negativa | 0 | 0,00% |
| | Neutral | 6 | 9,52% |
| Profundización | Positiva | 10 | 15,87% |
| | Negativa | 3 | 4,76% |
| | Neutral | 3 | 4,76% |

Nota: EE, Experiencias Educativas; ER, Experiencias Reales

Fuente: Elaboración propia

El objetivo principal fue la aplicación del DTES como técnica para potenciar la adquisición de competencias. Los resultados, aunque en su mayoría positivos, mostraron diferencias en función de la interdisciplinariedad de los grupos. Los trabajos como el de Schumacher y Mayer (2018) realizado en un grupo de la misma disciplina encontraron que la satisfacción y el incremento de las competencias era muy positivo. Pero en las experiencias multidisciplinares de corta duración (Van de Grift & Kroeze, 2016) se señaló que los estudiantes

encontraban difícil trabajar con gente de otras disciplinas, lo que dio lugar a resultados negativos o neutros. Los trabajos centrados en la comparación de diferentes metodologías encontraron que era igual o mejor que otras metodologías tanto innovadoras como tradicionales (Tsai, 2015). Los estudios de profundización analizaron cómo fases concretas del proceso podrían mejorarse y encontraron, por ejemplo, que apoyarse en herramientas técnicas (software de diseño en tiempo real o impresión 3D) en la fase de ideación y prototipaje potenciaba los resultados positivos obtenidos en la dinámica (Taleyarkhan et al., 2018).

El objetivo principal fue la aplicación del DTES como técnica para potenciar la adquisición de competencias. Los resultados, aunque en su mayoría positivos, mostraron diferencias en función de la interdisciplinariedad de los grupos. Los trabajos como el de Schumacher y Mayer (2018) realizado en un grupo de la misma disciplina encontraron que la satisfacción y el incremento de las competencias era muy positivo. Pero en las experiencias multidisciplinares de corta duración (Van de Grift & Kroeze, 2016) se señaló que los estudiantes encontraban difícil trabajar con gente de otras disciplinas, lo que dio lugar a resultados negativos o neutros. Los trabajos centrados en la comparación de diferentes metodologías encontraron que era igual o mejor que otras metodologías tanto innovadoras como tradicionales (Tsai, 2015). Los estudios de profundización analizaron cómo fases concretas del proceso podrían mejorarse y encontraron, por ejemplo, que apoyarse en herramientas técnicas (software de diseño en tiempo real o impresión 3D) en la fase de ideación y prototipaje potenciaba los resultados positivos obtenidos en la dinámica (Taleyarkhan et al., 2018).

Otros resultados que se extraen del estudio, es que existe una relación positiva entre el número de sesiones y los resultados obtenidos. También se obtienen distintas líneas de investigación comunes para el futuro del DTES como: desarrollar un método óptimo de evaluación de los resultados y de las competencias adquiridas, analizar la influencia de las personalidades en los equipos multidisciplinares o estudiar la reacción ante diferentes entornos de trabajo. Pero la línea propuesta más importante es ampliar la metodología hacia la colaboración entre la sociedad y la educación superior aplicando el DTES para resolver problemas reales de las comunidades.

## 5. CONCLUSIÓN

La Revisión Sistemática de la Literatura (SLR) sobre DTES sirvió para demostrar que esta metodología docente tiene efectos positivos en la formación de los alumnos. Además, sirvió para conocer las áreas de aplicación y los objetivos que se pretendieron extraer en sus principales implementaciones. El Management, la Ingeniería y el Diseño son las principales áreas donde se aplica el DTES, aunque gracias a la SLR se observó su introducción en nuevas áreas como las Ciencias Políticas o el campo de la Salud. Esto se debe principalmente a la orientación hacia las personas que propone la metodología. Esta visión es clave cuando se trata de conseguir el bien común a través de la satisfacción del usuario final.

Gracias a la SLR, también se demostró que la metodología más utilizada fue la diseñada por Brown (2008). Cualquier experiencia futura de DTES debe seguir sus indicaciones y las del IDEO, introduciendo así la menor variación posible entre las experiencias con el fin de poder hacer los resultados comparables entre sí.

Por último, el análisis de los resultados de las experiencias prácticas permite concluir, en términos generales, que los talleres de DTES potenciaron las competencias transversales como la creatividad, el trabajo en equipo y el pensamiento crítico en mayor medida que otras metodologías innovadoras. Por ello, se debe destacar la capacidad de crecimiento que tiene el DTES en una sociedad que cada vez demandará más individuos con estas competencias necesarias para afrontar los retos del siglo XXI**.**

## REFERENCIAS


Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92.

Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x

Denyer, D., & Neely, A. (2004). Introduction to special issue: Innovation and productivity performance in the UK. International *Journal of Management Reviews*, 5-6(3-4), 131–135. http://doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00100.x

Design Council UK. 2005. *The Design Process*. http://www.designcouncil.org.uk/

Johansson-Skoldberg, U., Woodilla, J., & Cetinkaya, M. (2013). Design Thinking: Past, Present and Possible Futures. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 121–146. http://doi.org/10.1111/caim.12023

Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D., & Neely, A. (2004). Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5-6(3-4), 137–168. http://doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00101.x

Roehrich, J. K., Lewis, M. A., & George, G. (2014). Are public–private partnerships a healthy option? A systematic literature review. *Social Science & Medicine*, 113, 110–119. http://doi.org/10.1016/j.socscimed.2014.03.037

Rowe, P. G. (1987). *Design thinking*. Massachusetts: MIT press.

Schumacher, T., & Mayer, S. (2018). Preparing Managers for Turbulent Contexts: Teaching the Principles of Design Thinking. *Journal of Management Education*, 42(4), 496–523. http://doi.org/10.1177/1052562917754235

Serrano, L., Bravo, E., Herrera, L., Alonso-Martinez, D., (2015). Design Thinking: Una Revisión de Literatura de la última década. XXV Congreso Nacional de ACEDE. Jaén, España.

Taleyarkhan, M., Dasgupta, C., Garcia, J. M., & Magana, A. J. (2018). Investigating the Impact of Using a CAD Simulation Tool on Students' Learning of Design Thinking. *Journal of Science Education and Technology*, 27(4), 334–347. http://doi.org/10.1007/s10956-018-9727-3

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. http://doi.org/10.1111/1467-8551.00375

Tsai, C. W. (2015). Investigating the effects of web mediated design thinking and coregulated learning on developing students' computing skills in a blended course. *Universal Access in the Information Society*, 14(2), 295–305. http://doi.org/10.1007/s10209-015-0401-8

Van de Grift, T. C., & Kroeze, R. (2016). Design Thinking as a Tool for Interdisciplinary Education in Health Care. *Academic Medicine*, 91(9), 1234–1238. http://doi.org/10.1097/acm.0000000000001195.

# ABSENTISMO DE LOS. FACTORES DE INFLUENCIA

Juan Carlos Ayala Calvo, juan-carlos.ayala@unirioja.es, Universidad de La Rioja
Arkaitz Bañuelos Campo, arkaitz.banuelos@unirioja.es, Universidad de La Rioja
Coloma Álvarez Santamaría, coloma.alvarez@unirioja.es, Universidad de La Rioja
Guadalupe Manzano Garzía, Guadalupe.manazano@unirioja.es, Universidad de La Rioja

**RESUMEN**: Las elevadas tasas de absentismo universitario constituyen una preocupación creciente entre los responsables universitarios, los profesores, los políticos y la sociedad en general y se han convertido en un problema tanto educacional, como social, económico y personal. Este trabajo analiza las causas que pueden explicar el absentismo de los alumnos universitarios. Además de analizar qué factores, tanto personales, como propios del profesorado, de la universidad y del entorno afectan en el absentismo de universitarios, hemos estudiado qué variables son capaces de explicar las diferentes cifras de absentismo en función del género. Nuestros resultados muestran qué los factores que explican el absentismo universitario son factores propios de los alumnos, como la falta de compromiso, la confianza en sí mismo o la ausencia de necesidades económicas. Por otra parte, los resultados evidencian que las mujeres presentan una mayor disposición a acudir a clase que los hombres. Los factores que en mayor medida explican esta diferencia son el mayor compromiso con sus estudios y la menor importancia que dan a su vida social durante la época lectiva.

**PALABRAS CLAVE**: Absentismo universitario, Género.

**ABSTRACT**: The high rates of university absenteeism are a growing concern among university managers, teachers, politicians and society in general and have become a problem both educational, social, economic and personal. This paper analyzes the causes that can explain the absenteeism of university students. In addition to analyzing what factors, both personal, as well as those of the professors, of the university and of the environment, affect university absenteeism, we have studied which variables are able to explain the different absenteeism figures according to gender. Our results show that the factors that explain university absenteeism are students' own factors, such as lack of commitment, self-confidence or lack of financial needs. On the other hand, the results show that women are more willing to attend class than men. The factors that explain this difference to a greater extent are the greater commitment to their studies and the less importance they give to their social life during the teaching period.

**KEYWORDS**: University absenteeism, Gender.

## 1. INTRODUCCIÓN

El absentismo, "la baja o nula asistencia a las clases, aunque el alumno sí tenga intención de examinarse" (Cernuda del Río, Hevia Vázquez, Suárez Torrente, & Gayo Avello, 2013), es un fenómeno que afecta globalmente al conjunto de las universidades de España. Los estudios previos han puesto de manifiesto cifras un tanto preocupantes en relación al absentismo. Así, la asistencia de los alumnos a las aulas universitarias ronda el 60% a las clases "obligatorias", mientras que sólo el 45% acude a las no obligatorias. Además, se observa un bajo aprovechamiento de las convocatorias; el 50% de los alumnos no se presenta a la primera convocatoria, el 75% a la segunda y el 85% a la tercera (Parra, Baena, Jiménez, & Valencia, 2008). A su vez, hay autores que afirman que cada vez hay más alumnos que no acuden a clase ni tan siquiera el primer día del curso (Cernuda del Río et al., 2013; Sacristán-Díaz, Garrido-Vega, González-Zamora, & Alfalla-Luque, 2012; Sanz, Aramburu, Museros, Pérez, & Barrachina, 2011).

Las elevadas tasas de absentismo universitario preocupan tanto a los Decanos como a los Rectores de las universidades pues suponen un problema tanto educacional, como social, económico y personal (Crespo Tejero, Palomo Vadillo, & Mendez Suárez, 2012). Desde el punto de vista de la Universidad, esta situación

pone en entredicho algunas de las premisas básicas en las que se apoya el modelo del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), por ejemplo, la responsabilidad del alumno en la gestión de su proceso de aprendizaje (Pérez & Aguilar, 2011), su compromiso, persistencia, autonomía e independencia para aprender (De la Fuente, Pichardo, Justicia, & Berbén, 2008). Por otra parte, tal y como ya han demostrado algunos autores (Álvarez Pérez, Cabrera Pérez, González Afonso, & Bethencourt Benítez, 2006; Crespo Tejero et al., 2012; Gracia Expósito & de la Iglesia Villasol, 2007; Martins & Walker, 2005), el elevado absentismo favorece el bajo rendimiento académico y la propensión de los alumnos a abandonar sus estudios universitarios.

Aunque no existen muchos estudios previos sobre el particular (Breen & Lindsay, 2002), algunos autores han demostrado que el absentismo genera costes psicológicos tanto a aquel grupo de estudiantes que opta por no acudir a las clases como para aquellos que deciden sí hacerlo. Para los primeros la no asistencia a clase generará problemas de ansiedad por el miedo a no ser capaces de aprender aquellos temas de los cuales no han recibido la clase. Para los que deciden acudir a las clases supone una repetición innecesaria de alguno de los contenidos ya impartidos en clases anteriores perjudicando su proceso de aprendizaje. (Bati, Mandiracioglu, Orgun, & Govsa, 2013; Longhurst, 2007). Adicionalmente, las elevadas tasas de absentismo provocan costes psicológicos en el personal docente derivados de la sensación de fracaso personal y profesional al no conseguir atraer a gran parte del alumnado (Gump, 2006).

En relación a los costes económicos, el absentismo toma especial relevancia en una situación actual donde gran parte de los estudiantes universitarios estudian becados. El estado, considera una inversión el dinero aportado en becas universitarias para aquellos estudiantes que por su situación personal no disponen de los recursos suficientes para acceder a la educación superior. Sin embargo, esta inversión se convierte en un gasto si gran parte de estos estudiantes abandona sus estudios antes de finalizarlos (Cox Medez, 2016). En España, según el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (MECD, 2017), el 22,1% de los estudiantes universitarios españoles abandonaron sus estudios en el primer año, lo que supone una pérdida de más de 3.000 millones de euros al año. Si consideramos el rendimiento académico como un indicador de la eficacia y la calidad de la educación, los resultados deficientes sólo pueden mostrar que el gasto público en educación no está produciendo los resultados esperados.

Aunque el rendimiento académico y el abandono de los estudios universitarios ocurren en todo Europa (Comisión Europea, 2015), España merece una mención especial. Cada año, por término medio, 130.000 estudiantes que abandonan sus estudios universitarios. Las tasas de deserción de los estudios universitarios en España alcanzan el 32%, más del doble de la media de la Unión Europea (Eurostat, 2016).

Muchos han sido los autores que han intentado identificar las causas que influyen en el absentismo. Entre ellas cabe destacar la actitud y aptitud del profesorado y del alumnado, el contenido, metodología y evaluación de la asignatura, la planificación docente y el plan de estudios (Crespo Tejero et al., 2012). Esto es, parece que las fuentes del absentismo preceden fundamentalmente del alumno, de los profesores y de los responsables de la planificación docente. Algunos autores también han identificado los factores externos como una fuente del absentismo universitario.

Los informes de Rendimiento del Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de La Rioja, y la memoria de verificación del título del año 2018, muestran que la tasa de abandono en el 2012/2013 fue de un 45,88% y en el periodo 2014/2015 del 38,32%, lo que probablemente supone una explicación al bajo rendimiento académico (67,58%, en el 2014/2015). Estos datos avalan la necesidad de analizar en profundidad las causas que motivan el absentismo de los alumnos de GADE y su relación con el rendimiento académico. Si identificamos y somos capaces de entender las causas del absentismo seremos capaces de diseñar estrategias y acciones concretas para reducir tanto el absentismo como su impacto en el rendimiento académico
El principal objetivo de este trabajo es identificar las causas determinantes de la no asistencia a clase de los alumnos de GADE, tanto desde la perspectiva subjetiva del alumno como desde la perspectiva objetiva de las características académicas y ambientales.

## 2. MARCO TEÓRICO

Ya desde los años 60 podemos encontrar en la literatura una preocupación por el absentismo y por las causas que motivan a los estudiantes a no acudir a las aulas. Dole y Digman (1967) mostraron que existen 13 grupos

de razones diferentes que provocan la no asistencia de los alumnos a clase. Estas razones están relacionadas con los intereses de los alumnos, sus valores, las influencias de sus compañeros, etc. De acuerdo con Crespo Tejero et al. (2012) las causas que motivan el absentismo de los alumnos universitarios pueden dividirse en 4 grandes bloques o factores: (1) Factores relacionados con el alumno; (2) Factores relacionados con el profesorado; (3) Factores relacionados con el entorno social; y (4) Factores relacionados con la universidad.

Los factores personales o relacionados con el alumno, como son la motivación, sus problemas de salud, el cansancio emocional, etc., han sido estudiados en la literatura en numerosas ocasiones y se ha demostrado que tienen una influencia muy significativa en el absentismo de los alumnos (Devadoss & Foltz, 1996). En cuanto a las variables relacionadas con el profesor, como son su capacidad para motivar a los alumnos, el tipo de metodología utilizada o su actitud hacia los alumnos (Rodríguez, Hernández, Alonso, & Diez-Itza, 2003), algunos autores las consideran la clave para explicar el absentismo de los alumnos universitarios (Massingham & Herrington, 2006; Rodríguez Blázquez et al., 2004). Por lo que respecta al entorno social, Timmins y Kaliszer (2002) o (Doyle et al. (2008) han demostrado que los compromisos sociales y familiares son causas del absentismo. Clark (1975) argumenta que la principal diferencia entre alumnos que asisten y que no asisten a clase radica en la ocupada vida social de los primeros. Para Crespo Tejero et al. (2012), habría que tener en cuenta también aspectos como la presencia de planes alternativos de ocio y la mala influencia de amigos, entre otros. Crespo Tejero et al. (2012) han mostrado que las variables relacionadas con la universidad que más afectan al absentismo son, entre otras, los horarios, las condicione de las aulas o los exámenes. Además, afirman que dentro de las causas del absentismo también hay que contemplar lo que ellos denominan los factores externos, y que tienen que ver con las facilidades para desplazarse a la universidad, con la meteorología, etc.

De acuerdo con Rodríguez, Hernández, Díez, & Alonso (2003), otra de las variables fundamentales relacionadas con el absentismo en las aulas universitarias tiene que ver con que el alumno estudie o no la opción elegida en primer lugar. Los alumnos que seleccionan en primera opción la carrera que están cursando, asisten a clase "más a menudo" que aquellos que no la seleccionaron en primer lugar. Esta relación parece estar ligada al hecho de que quienes cursan la carrera deseada están más comprometidos con sus estudios (Schaufeli, Martínez, Pinto, Salanova, & Barker, 2002; Schaufeli & Salanova, 2007) muestran un mayor vigor (la fortaleza y energía para llevar a cabo las tareas académicas a pesar de que aparezcan dificultades), mayor dedicación (el entusiasmo y el compromiso en los estudios) y mayor absorción (abstracción y satisfacción del alumno al llevar a cabo las tareas requeridas (Vera, Le Blanc, Taris, & Salanova, 2014).

Los estudios precedentes han demostrado la existencia de esta estrecha relación entre el orden de elección de la carrera y el engagement académico experimentado por los alumnos universitarios (Rivas, 2005; Rivas, Martín, & De Asís Martín, 2008). Por su parte, Vizoso Gómez y Arias Gundín (2016) mostraron que los alumnos que pudieron elegir la carrera deseada presentaban mayores niveles de eficacia académica. Esto es, aquellos estudiantes que eligen su carrera como primera opción, al presentar mayores niveles de engagement mostrarán un mayor vínculo emocional con sus estudios, lo cual se traducirá en un mayor compromiso, una mayor continuidad en sus estudios, menor absentismo y una menor probabilidad de abandono (Corominas, 2001; González, Álvarez, Cabrera, & Bethencourt, 2007; Llorens Gumbau, Grau Gumbau, Martínez Martínez, Salanova Soria, & Bresó Esteve, 2005; Martínez Martínez & Salanova Soria, 2002; Vizoso Gómez & Arias Gundín, 2016). Por su parte, algunos autores han mostrado que también el género podría tener influencia sobre el absentismo y el rendimiento académico de los alumnos (Pirmohamed, Debowska, & Boduszek, 2017).

De acuerdo con la literatura previa, y teniendo en consideración nuestra exposición anterior, nos hemos planteado 3 preguntas de investigación. La primera pregunta es: ¿Cuáles son las variables que más influyen en el absentismo de los alumnos de GADE? Las preguntas dos y tres exploran esta relación con más detalle. Específicamente, la pregunta de investigación dos es: ¿La capacidad explicativa de las variables que influyen en el absentismo difiere en función del género de los alumnos?, y la pregunta 3 es: ¿la capacidad explicativa de las variables que influyen en el absentismo difiere en función de que el estudiante curse el grado que marcó como primera opción?

## 3. METODOLOGÍA

### 3.1. MUESTRA

La población objeto de estudio será los alumnos del Grado en Administración y Dirección de Empresas matriculados en la Universidad de La Rioja en el curso académico 2018-2019. Todos los alumnos del grado, 583 fueron invitados a participar. "De ellos, 209 decidieron colaborar en el estudio Todos ellos recibieron información por parte de los investigadores acerca del propósito del estudio. También fueron informados de que sus respuestas serían tratadas con estricta confidencialidad y de forma totalmente anónima.
El 37,3% (78 alumnos) de los participantes estaban matriculados en primer curso; el 17,7% (37) eran alumnos de segundo, 70 eran de tercero (33,5%) y 24 eran alumnos de cuarto curso (11,5%). La edad media de los participantes fue de 21,29 años (d.t. 3,65). La muestra incluye un porcentaje ligeramente superior de hombres (51%), frente al 49% de mujeres. La nota de acceso media de la muestra fue 7,5. Por otro lado el 88,5% de los alumnos eligieron los estudios cursados en primera opción.

### 3.2. INSTRUMENTO Y RECOGIDA DE DATOS

Para la recogida de información hemos utilizado un cuestionario validado previamente por Crespo Tejero et al. (2012). El cuestionario consta de 5 secciones. La primera de ellas recoge las variables sociodemográficas. Las 4 restantes hacen referencia a cada una de las escalas que explican el absentismo de los alumnos.

Perfil socio demográfico del alumno: edad, género, nota media de acceso al grado, opción de elección del grado y porcentaje de asistencia a clase.

Factores relacionados con el alumno. Utilizamos 36 ítems (p.e. "No tengo interés hacia los estudios que realizo"). El Alfa de Cronbach de la escala fue de 0,887.

Factores relacionados con el profesorado. Fueron medidos utilizando 18 ítems (p.e. "El profesorado no aplica una buena metodología"). El Alfa de Cronbach de la escala fue de 0,919.

Factores relacionados con el entorno social. Este constructo fue medido utilizando 4 ítems. (p.e. "Tengo planes alternativos de ocio: cafetería, deporte, etc."). El Alfa de Cronbach de la escala fue de 0,765.

Factores relacionados con la universidad fue medido utilizando 19 ítems, (p.e. "Los horarios de las asignaturas de diferentes cursos se solapan"). El Alfa de Cronbach de la escala fue de 0,752.

Todos los ítems de las escalas que miden las razones por los que los alumnos no van a clase, fueron evaluados utilizando una escala de Likert de 5 niveles donde 1 significa "totalmente en desacuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo".

Los alumnos fueron encuestados durante los meses de marzo y abril de 2019. La recogida de datos se produjo en el aula, en horario de clase y en presencia de uno de los investigadores que fue el encargado de explicar a los participantes el objeto del estudio.

### 3.3. ANÁLISIS DE DATOS

Con objeto de dar respuesta a nuestras preguntas de investigación realizaremos un análisis de componentes principales con rotación Varimax para medir la unidimensionalidad o multidimensionalidad de las escalas de medida utilizadas. A continuación, realizaremos un análisis de regresión jerárquica para comprobar cuáles son y en qué medida cada uno de los factores encontrados en el análisis de componentes principales influyen en el absentismo. Por último, realizaremos un análisis discriminante para identificar si las dimensiones que influyen en el absentismo de las mujeres son las mismas que las que influyen en el absentismo de los hombres. Para realizar los análisis utilizaremos el SPSS v.23.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES

Una vez comprobado que el Alfa de Cronbach de todos los constructos utilizados en el análisis es superior a 0,7 y, por tanto, que la fiabilidad de las escalas es buena, analizaremos la dimensionalidad de los mismos. Observaremos el grado en el que los ítems de cada escala forman una única dimensión o por el contrario se trata de escalas multidimensionales. Para ello se realizaron análisis factoriales exploratorios en su versión de componentes principales con rotación Varimax. Este análisis nos permite, además de identificar las dimensiones subyacentes en cada escala, depurar aquellos ítems que no tengan un peso significativo sobre el factor previsto inicialmente (Anderson, Kellogg & Gerbing, 1988).
Antes de realizar el análisis exploratorio de componentes principales de cada escala, realizamos el test Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Este índice oscila entre 0 y 1 y su punto crítico se considera que es el 0,7. También realizamos la Prueba de Esfericidad de Bartlett y calculamos el determinante de la matriz de correlaciones. En todos los casos, encontramos valores de KMO superiores a 0,7 (0,833 cuando analizamos la escala de factores relacionados con los alumnos, 0,896; 0,763 y 0,761 cuando analizamos la escala de los factores relacionados con los profesores, con el entorno social y con la Universidad, respectivamente. Además, los valores P de la prueba de Bartlett fue en todos los casos inferior a 0,05 y el determinante de las matrices estuvo por debajo de 0,380.

A continuación, presentaremos los factores obtenidos para cada uno de las escalas (constructos) en función de la carga factorial de cada uno de los ítems, una vez eliminados aquellos con una carga factorial menor a 0,5.
En cuanto a la escala factores relacionados con los alumnos, hemos obtenido 7 factores que explican el 57,41% de la varianza.

Como puede observarse en la Tabla 1. el Factor 1, (compuesto por los ítems FA1, FA2, FA3, FA10 y FA21) recoge aquellos elementos que llevan al estudiante a perder el interés por su carrera, desincentivando su asistencia a clase. Por ello, a este factor fue etiquetado como “Falta de Motivación”.

El Factor 2, recoge los ítems (FA23, FA24, FA26 y FA27) que hacen referencia a los problemas que puede tener el estudiante con su familia, amigos pareja, etc. Por ello, a este factor lo denominamos “Problemas Personales”.

El Factor 3, (compuesto por los ítems FA5, FA12, FA15, FA16 y FA18) agrupa aquellos elementos que le impiden hacerse cargo de las obligaciones contraídas con sus estudios. Por ello, a este factor le denominamos “Falta de Compromiso”.

Tabla 1: Resultados del análisis de componente principales. Escala de Factores de los alumnos

**Matriz de componentes rotados**

| | Componente | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| FA1 | ,790 | | | | | | |
| FA2 | ,754 | | | | | | |
| FA10 | ,720 | | | | | | |
| FA3 | ,704 | | | | | | |
| FA21 | ,559 | | | | | | |
| FA23 | | ,836 | | | | | |
| FA24 | | ,777 | | | | | |
| FA27 | | ,771 | | | | | |
| FA26 | | ,692 | | | | | |
| FA12 | | | ,740 | | | | |
| FA15 | | | ,681 | | | | |
| FA5 | | | ,666 | | | | |
| FA18 | | | ,624 | | | | |
| FA16 | | | ,620 | | | | |
| FA36 | | | | ,667 | | | |
| FA35 | | | | ,616 | | | |
| FA22 | | | | ,557 | | | |
| FA33 | | | | ,543 | | | |
| FA29 | | | | | ,727 | | |
| FA30 | | | | | ,604 | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| FA28 | | | | | ,537 | | |
| FA8 | | | | | | ,846 | |
| FA7 | | | | | | ,808 | |
| FA9 | | | | | | | ,697 |
| FA20 | | | | | | | ,573 |

El Factor 3, (compuesto por los ítems FA5, FA12, FA15, FA16 y FA18) agrupa aquellos elementos que le impiden hacerse cargo de las obligaciones contraídas con sus estudios. Por ello, a este factor le denominamos "Falta de Compromiso".

El Factor 4, (compuesto por los ítems FA28, FA29, FA31 y FA34) aglutina los elementos que consumen las capacidades físicas y psicológicas que permiten al alumno desarrollar adecuadamente sus tareas académicas. Por ello, a este factor le denominamos "Desgaste".

El Factor 5, (compuesto por los ítems FA22, FA35 y FA36) recoge los factores emocionales que llevan al estudiante a infravalorar sus capacidades personales. Por ello, a este factor le denominamos "Falta de Confianza en sí mismo".

El Factor 6, (compuesto por los ítems FA7 y FA8) indica la capacidad que tiene la familia del estudiante para hacerse cargo de las necesidades económicas futuras. Por ello, a este factor le denominamos "Ausencia de Necesidades Económicas".

El Factor 7, (compuesto por los ítems FA9 y FA20) recoge indicadores relacionados con la propensión del estudiante a abandonar sus estudios antes de la finalización de los mismos. Por ello, a este factor le denominamos "Tendencia al Abandono".

En cuanto al constructo factores relacionados con el profesorado, el análisis de componentes principales ha arrojado 2 factores cuyo autovalor es superior a 1, que explican el 55,47% de la varianza.

Tabla 2: Resultados del análisis de componente principales. Escala de Factores del profesorado

| **Matriz de componente rotado** | | |
|---|---|---|
| | Componente | |
| | 1 | 2 |
| FP2 | ,843 | |
| FP5 | ,781 | |
| FP1 | ,768 | |
| FP11 | ,768 | |
| FP3 | ,754 | |
| FP6 | ,696 | |
| FP9 | ,668 | |
| FP13 | ,624 | |
| FP4 | ,580 | |
| FP16 | | ,774 |
| FP14 | | ,761 |
| FP18 | | ,606 |
| FP15 | | ,583 |

Como puede observarse en la tabla 2, el primer factor (compuesto por los ítems FP1, FP2, FP3, FP4, FP5, FP6, FP9, FP11 y FP13) recoge aquellos elementos en relación a los procedimientos y materiales utilizados por el profesorado que llevan al alumno a no acudir a clase. Por lo que fue denominado como "Metodología Errónea del Profesor".

El segundo factor, (compuesto por los ítems FP14, FP15, FP16 y FP18) agrupa los comportamientos del profesor que pueden incomodar a los alumnos. Este factor fue etiquetado como "Actitud Incorrecta del Profesorado".
En cuanto al constructo factores del entorno social, obtuvimos un único factor con un autovalor superior a 1, que explica el 58,68% de la varianza.

Tabla 3: Resultados del análisis de componente principales. Escala de Factores relacionados con el Ocio

| Matriz de componente | |
|---|---|
| FES1 | ,800 |
| FES3 | ,762 |
| FES2 | ,751 |
| FES4 | ,750 |

Como se muestra en la Tabla 3, el factor agrupa aquellos ítems que recogen aspectos ajenos al desarrollo de los estudios que provocan que los alumnos no acudan a las clases. Denominamos a este factor "Factores externos".

En relación al constructo factores de la universidad, el análisis de componentes principales identificó 4 factores con un autovalor superior a 1 que explican el 55,47% de la varianza (ver Tabla 4).

Tabla 4: Resultados del análisis de componente principales. Escala de Factores de la Universidad

| Matriz de componente rotado | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Componentes | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| FU7 | ,794 | | | |
| FU6 | ,760 | | | |
| FU18 | | ,815 | | |
| FU19 | | ,746 | | |
| FU4 | | | ,778 | |
| FU8 | | | ,715 | |
| FU2 | | | | ,730 |
| FU3 | | | | -,573 |

El Factor 1 (compuesto por los indicadores FU7 y FU8) aglutina los elementos propios de las condiciones físicas de las aulas universitarias. Etiquetamos este factor como "Condiciones de las aulas".

El Factor 2 (compuesto por los ítems FU18 y FU19) recoge aquellos aspectos relacionados con la existencia de exámenes en fechas cercanas a las clases teóricas. Por ello lo denominamos "Proximidad de los exámenes".

En el Factor 3 (compuesto por los ítems FU4 y FU8) pesan los ítems que recogen las facilidades ofrecidas por la universidad relacionadas tanto con los contenidos como con la existencia de plataformas online, acceso a los temarios etc. Por ello lo denominamos como "Facilidad de aprendizaje".

El Factor 4 (compuesto por los indicadores FU2 y FU3) recoge los ítems que muestran los aspectos propios de la complejidad a la hora de conciliar los horarios de las diferentes asignaturas. Por ello lo fue denominado "Horarios".

## 4.2. ANÁLISIS DE REGRESIÓN JERÁRQUICA

Con objetivo de determinar qué variables influyen, y en qué medida, en el absentismo de los alumnos universitarios, se llevó a cabo una regresión jerárquica lineal. En este análisis, la variable dependiente es el absentismo y las variables independientes cada uno de los factores extraídos del análisis de componentes principales. En el primer modelo se añaden las variables de control (edad, sexo, nota de acceso al grado y opción de matrícula) y, en el segundo, las variables independientes. La validez de cada modelo ha sido evaluada mediante los estadísticos $R^2$, $R^2$ ajustado y la prueba de significación F.

Los coeficientes beta del análisis de regresión utilizando la muestra completa (N = 209) se muestran en la Tabla 5. Los estadísticos de Durbin-Watson mostraron que la correlación de los residuos tomó valores que estaban dentro del rango de aceptación (1,5 y 2,5), lo cual supone que no hubo ningún problema de autocorrelación en los datos. El Índice de Condición en todos los modelos estuvo dentro del rango de aceptación (15-20). Por otro lado, los valores del factor de inflación de varianza (VIF) se mantuvieron por debajo del valor máximo recomendado (en torno a 5) para todos los casos. Es decir, no hubo ningún problema de multicolinealidad en los modelos de regresión utilizados en el estudio.

Tabla 5: Resultados del análisis de regresión jerárquica

| Modelo | Coeficientes estandarizados | | | Estadísticas de colinealidad | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Beta | t | Sig. | Tolerancia | VIF |
| (Constante) | | 2,338 | 0,018 | | |
| Edad | 0,072 | 1,188 | 0,237 | 0,841 | 1,190 |
| Sexo | 0,012 | 2,097 | 0,037 | 0,887 | 1,128 |
| Nota Acceso | -0,101 | -1,667 | 0,097 | 0,849 | 1,178 |
| Opción matrícula | 0,059 | 0,996 | 0,321 | 0,874 | 1,144 |
| Motivación | 0,132 | 1,749 | 0,082 | 0,541 | 1,850 |
| problemas personales | 0,040 | 0,585 | 0,559 | 0,663 | 1,508 |
| Compromiso | 0,655 | 8,560 | 0,000 | 0,529 | 1,890 |
| Desgaste | -0,103 | -1,413 | 0,160 | 0,583 | 1,715 |
| Confianza | -0,165 | -2,296 | 0,023 | 0,601 | 1,663 |
| Necesidades económicas | -0,181 | -2,910 | 0,004 | 0,801 | 1,248 |
| Abandono | -0,067 | -1,015 | 0,311 | 0,719 | 1,390 |
| Metodología | 0,114 | 1,561 | 0,121 | 0,576 | 1,736 |
| Actitud | -0,119 | -1,589 | 0,114 | 0,549 | 1,820 |
| Externos | 0,074 | 1,049 | 0,296 | 0,624 | 1,602 |
| Aulas | 0,021 | 0,316 | 0,752 | 0,699 | 1,430 |
| Exámenes | 0,071 | 1,159 | 0,248 | 0,835 | 1,198 |
| Facilidad aprendizaje | -0,056 | -0,897 | 0,371 | 0,785 | 1,274 |
| Horarios | 0,013 | 0,204 | 0,839 | 0,753 | 1,327 |

El modelo 1, en el que se incluyen únicamente las variables control (variables sociodemográficas) presentó una R2 ajustado igual a 0, 027. La R2 ajustada del segundo modelo, en el que se incluyeron las variables las variables control y a continuación las variables dependientes, fue de 0, 430. El cambio en la R2 fue significativo (F= 10,078; p= 0,000).

Los resultados del primer modelo muestran que tanto el sexo como la nota de acceso al grado son predictores del absentismo de los alumnos. A su vez, para el segundo modelo, los datos revelan que tanto el sexo como 3 factores relacionados con el alumno (Falta de Compromiso, Falta de Confianza en Sí Mismo y Ausencia de Necesidades Económicas) tienen una relación positiva y estadísticamente significativa con el absentismo universitario.

Los resultados de la regresión jerárquica señalaron la posibilidad de que los factores que influyen en el absentismo pueden ser diferentes con respecto al género. Para profundizar en estas diferencias realizamos un análisis discriminante.

En primer lugar, y antes de observar los resultados obtenidos en el análisis discriminante comprobamos si podemos llevar a cabo este análisis a través de la prueba de Lambda de Wilks. Los resultados mostraron un valor de la Lambda de Wilks. de 0,852 (p= 0,004). Esto significa que existen diferencias significativas entre las varianzas de los dos grupos, por lo que podemos proceder con el análisis.

Como puede observarse en la Tabla 6, las variables que ayudan a explicar las diferencias entre el absentismo de los hombres y las mujeres son la falta de compromiso, la ausencia de necesidades económicas, la mala actitud del profesorado, los factores externos y la facilidad de aprendizaje. Más concretamente, los hombres (11,11) presentan una mayor falta de compromiso que las mujeres (10,57). Además, con relación a la variable "necesidades económicas" los hombres consideran en mayor medida, que si fracasan en sus estudios sus

progenitores serán capaces de solventar sus problemas económicos (3,42 hombres vs 2,90 mujeres). Por otro lado, los hombres (8,26) dan mayor importancia a actitud del profesor hacia los alumnos que las mujeres (7,39): cuando el profesor no tiene una actitud correcta hacia los alumnos son los hombres quienes presentan un absentismo mayor. La variable "Facilidad de aprendizaje" también presenta una media más elevada en el grupo de los hombres (4,86 hombres vs. 4,25 mujeres). Esto significa que las posibles facilidades aportadas por la universidad hacen que los hombres no acudan a clase en mayor medida que las mujeres, las cuales consideran que a pesar de estas facilidades la asistencia a clase es importante. Por último, la variable factores externos también presenta un valor medio más alto en el grupo de los hombres (10,30), lo que significa que dejan de acudir a clase debido a la existencia de planes alternativos con familia, amigos, pareja etc., en mayor medida que las mujeres (8,40).

Tabla 6: Resultados del análisis discriminante

| | Lambda de Wilks | F | gl1 | gl2 | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Motivación | 0,991 | 1,861 | 1 | 205 | 0,174 |
| Problemas personales | 1,000 | 0,073 | 1 | 205 | 0,787 |
| Compromiso | 0,918 | 18,211 | 1 | 205 | 0,000 |
| Desgaste | 0,999 | 0,247 | 1 | 205 | 0,620 |
| Confianza | 1,000 | 0,032 | 1 | 205 | 0,858 |
| Necesidades económicas | 0,973 | 5,643 | 1 | 205 | 0,018 |
| Abandono | 0,982 | 3,738 | 1 | 205 | 0,055 |
| Metodología | 0,998 | 0,412 | 1 | 205 | 0,522 |
| Actitud | 0,979 | 4,369 | 1 | 205 | 0,038 |
| Externos | 0,935 | 14,185 | 1 | 205 | 0,000 |
| Aulas | 0,989 | 2,288 | 1 | 205 | 0,132 |
| Exámenes | 1,000 | 0,003 | 1 | 205 | 0,956 |
| Facilidad aprendizaje | 0,972 | 5,953 | 1 | 205 | 0,016 |
| Horarios | 1,000 | 0,029 | 1 | 205 | 0,865 |

## 5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Ante las alarmantes cifras de absentismo de los alumnos universitarios y la creciente preocupación por parte de la comunidad científica y educativa, el principal objetivo de este trabajo fue analizar los factores que generan el absentismo en los alumnos de GADE. Adicionalmente, se trató de observar si existen diferencias en las causas que provocan el absentismo de los hombres y las mujeres.

Nuestros resultados han mostrado que, tal y como propusieron Crespo Tejero et al. (2012), los factores que influyen en el absentismo de los estudiantes universitarios pueden estar relacionados con el propio alumno, con los profesores, con la universidad o con factores del entorno. Nuestros hallazgos muestran que los factores relacionados con el alumno son la falta de motivación, la existencia de problemas personales, la falta del compromiso, el desgaste emocional, la confianza en sí mismo, las necesidades económicas y la propensión al abandono. Los factores relacionados con el profesorado son la metodología utilizada y su actitud frente al alumnado. Por su parte, entre los factores de la universidad encontramos las condiciones de las aulas, la proximidad de los exámenes con las clases, las facilidades que se dan a los estudiantes a la hora de aprender y la mala distribución de los horarios. Otros factores que pueden influir en el absentismo son los factores externos, o factores relacionados con el entorno.

Los resultados también han mostrado que los factores relacionados con el alumno, el profesorado, la universidad o el entorno añaden información, tienen poder explicativo adicional, al mostrado únicamente por las variables sociodemográficas. Contrariamente a lo esperado, el hecho de que el alumno curse el grado que ha elegido como primera opción no resultó significativo a la hora de explicar su absentismo. Tal y como mostraron Vizoso Gómez y Arias Gundín (2016), el "desgate" de los estudiantes que cursan el grado que eligieron en primera opción es menor que el de los que cursan un grado elegido en segunda o posteriores

opciones. Este hallazgo parece mostrar que “desgaste” físico y emocional de los alumnos no está vinculado a su absentismo. No obstante, resultaría de interés seguir profundizando en esta relación ya que nuestro análisis no ha explorado la relación entre “desgaste” del alumno y opción elegida.

Nuestros resultados han mostrado que los factores que influyen en el absentismo tienen una estrecha vinculación con lo que hemos denominado factores del alumno. Los factores relacionados con el profesorado, la universidad o el entorno no tienen influencia significativa en el absentismo. Más concretamente, el factor que más influye en el absentismo es la falta de compromiso del alumno, seguido de la falta de confianza en sí mismo. Este hallazgo sugiere la necesidad de desarrollar programas que busquen potenciar las habilidades personales y sociales de los alumnos. No obstante, no podemos olvidar que los profesores podrían tener un papel decisivo a la hora fomentar el compromiso de los alumnos con sus estudios y desarrollar sentimientos de confianza en sí mismo (Ayala & Manzano, 2018).

Cuando dividimos la muestra en dos grupos en función del género, encontramos que los factores que ayudan a explicar el absentismo de los hombres y las mujeres no son los mismos. Aunque en ambos grupos aparecen dos de los factores relacionados con los alumnos (compromiso y ausencia de necesidades económicas) que fueron significativos cuando tomamos la muestra completa, también son importantes la mala actitud del profesorado, la facilidad de aprendizaje y los factores externos. Para todos los factores capaces de explicar la diferencia entre el absentismo de hombres y mujeres observamos unos valores más altos en el caso de los hombres. Esto pone en evidencia que las mujeres tienen una mayor disposición a acudir a clase debido sobre todo a su mayor compromiso.

En cuanto a las limitaciones del trabajo, cabe destacar, en primer lugar, que la muestra está tomada en una única universidad y en única facultad. Por tanto, los resultados pueden no ser representativos para todo el sector de la educación superior. En futuros estudios se deberá analizar las hipótesis planteadas en este estudio en una muestra más amplia que comprenda estudiantes de diferentes titulaciones y universidades. Por otro lado, la recogida de datos se llevó en horario de clases teóricas, por lo que los estudiantes encuestados son mayoritariamente aquellos que acuden a clase con mayor asiduidad. En próximas investigaciones sería interesante que la recogida de datos ocurriese en situaciones en las que se encuentren tanto los alumnos que acuden a clase con mayor regularidad como los que no, como puede ser durante las convocatorias de exámenes.

## REFERENCIAS


Álvarez Pérez, P. R., Cabrera Pérez, L., González Afonso, M., & Bethencourt Benítez, J. T. (2006). Causas del abandono y prolongación de los estudios universitarios. *Paradigma*, 27(1), 7–36. Retrieved from http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1011-22512006000100002&script=sci_arttext

Anderson, J. C., Kellogg, J. L., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. In *Psychological Bulletin* (Vol. 103).

Ayala, J. C., & Manzano, G. (2018). Academic performance of first-year university students: the influence of resilience and engagement. *Higher Education Research and Development*, 37(7), 1321–1335. https://doi.org/10.1080/07294360.2018.1502258

Bassan, N. D., & D’Ottavio, A. E. (2010). Revista De Educación En Ciencias De La Salud. Revista De Educación En *Ciencias De La Salud*, 7(1), 7–11.

Bati, A. H., Mandiracioglu, A., Orgun, F., & Govsa, F. (2013). Why do students miss lectures? A study of lecture attendance amongst students of health science. *Nurse Education Today*, 33(6), 596–601. https://doi.org/10.1016/j.nedt.2012.07.010

Breen, R., & Lindsay, R. (2002). Different disciplines require different motivations for student success. *Research in Higher Education*, 43, 693–725. https://doi.org/10.1023/A:1020940615784

Cernuda del Río, A., Hevia Vázquez, S., Suárez Torrente, M. del C., & Gayo Avello, D. (2013). Un estudio sobre el absentismo y el abandono en asignaturas de programación. *ReVisión*, 6(1). Retrieved from http://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/30102

Clark, J. (1975). *Time Out? A Study of Absenteeism Among Nurses*.

Comisión Europea. (2015). Dropout and Completion in Higher Education in Europe Main Report. https://doi.org/10.2766/826962

Cox Medez, L. (2016). Absentismo en las aulas universitarias. *Contextos*, 35, 69–80.

Crespo Tejero, N., Palomo Vadillo, M. T., & Mendez Suárez, M. (2012). University absenteeism effect in the academic performance and in its causes perception. *Educade*, 3, 47–65.

De la Fuente, J., Pichardo, M. C., Justicia, F., & Berbén, A. (2008). Enfoques de aprendizaje, autorregulación y rendimiento en tres universidades europeas. In *Psicothema* (Vol. 20, pp. 705–711). Retrieved from https://www.redalyc.org/pdf/727/72720430.pdf

Devadoss, S., & Foltz, J. (1996). Articles Evaluation of Factors Influencing Student Class Attendance and Performance. Retrieved from https://academic.oup.com/ajae/article-abstract/78/3/499/55859

Dole, A. A., & Digman, J. M. (1967). Factors in College Attendance. *Journal of Applied Psychology*, 51(3), 247–253. https://doi.org/10.1037/h0024676

Doyle, L., O'Brien, F., Timmins, F., Tobin, G., O'Rourke, F., & Doherty, L. (2008). An evaluation of an attendance monitoring system for undergraduate nursing students. *Nurse Education in Practice*, 8(2), 129–139. https://doi.org/10.1016/j.nepr.2007.09.007

Eurostat. (2016). *Education and Training Statistics at Regional Level*. Retrieved July 8, 2019, from https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Education_and_training_statistics_at_regional_level/es

González, M. C., Álvarez, P. R., Cabrera, L., & Bethencourt, J. T. (2007). El abandono de los estudios universitarios: factores determinantes y medidas preventivas. *Revista Española de Pedagogía*, (236), 71–86.

Gracia Expósito, E., & de la Iglesia Villasol, M. C. (2007). Absentismo entre los estudiantes de teoría económica. Un análisis cuantitativo. Retrieved from http://74.125.155.132/scholar?q=cache:sxaGNX0JMvcJ:scholar.google.com/&hl=es&as_sdt=2000

Gump, S. E. (2006). Guess who's (not) coming to class: Student attitudes as indicators of attendance. *Educational Studies*, 32(1), 39–46. https://doi.org/10.1080/03055690500415936

Llorens Gumbau, S., Grau Gumbau, R., Martínez Martínez, I., Salanova Soria, M., & Bresó Esteve, E. (2005). Bienestar psicológico en estudiantes universitarios: facilitadores y obstaculizadores del desempeño académico. *Anales de Psicología*, 21(1), 170–180.

Longhurst, R. J. (2007). Why Aren't They Here? Student absenteeism in a further education college. *Journal of Further and Higher Education*, 23(1), 61–80. https://doi.org/10.1080/0309877990230106

Martínez Martínez, M. I., & Salanova Soria, M. (2002). Niveles de burnout y engagement en estudiantes universitarios. Relación con el desempeño y desarrollo profesional. 330.

Martins, P. S., & Walker, I. (2005). University Classes and Student Achievement. *Workshop on Education and Training. Mannheim*. Proceedings.

Massingham, P., & Herrington, T. (2006). Does Attendance Matter? An Examination of Student Attitudes, Participation, Performance and Attendance. *Journal of University Teaching and Learning Practice*, 3(2), 22.

Parra, P., Baena, C., Jiménez, C. J., & Valencia, M. (2008). Presencia y abandono de alumnos en nuestras asignaturas. Retrieved from http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/taee:congreso-2008-1017/S1D03.pdf

Pérez, P. Á., & Aguilar, D. L. (2011). El absentismo en la enseñanza universitaria: un obstáculo para la participación y el trabajo autónomo del alumnado. Bordón. *Revista de Pedagogía*, 63(3), 43–56. Retrieved from https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/285476

Pirmohamed, S., Debowska, A., & Boduszek, D. (2017). Gender differences in the correlates of academic achievement among university students. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 9(2), 313–324. https://doi.org/10.1108/JARHE-03-2016-0015

Rivas, F. (2005). Psicología vocacional: propuesta de un nuevo enfoque integrado de la actividad cognitivo conductual del asesoramiento vocacional. *Revista de Psicología y Educación*, 1(1), 135–166. Retrieved from http://www.revistadepsicologiayeducacion.es/index.php/descargasj/finish/3/2.html

Rodríguez Blázquez, I., Duque Casas, E., García Basallote, M., Ory Arriaga, I., Alvarez Saura, J., García Vázquez, C., & García Moreno, M. (2004). Causas de la falta de asistencia a clase en una Facultad de Ciencias: análisis de los resultados de encuestas personales. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 15(2), 317–335. https://doi.org/10.5944/reop.vol.15.num.2.2004.11636

Rodríguez González, R., Hernández García, J., Díez Itza, E., & Alonso García, A. (2003). El absentismo en la Universidad: resultados de una encuesta sobre motivos que señalan los estudiantes para no asistir a clase. *Aula Abierta*, (82), 117–146.

Rodríguez, R., Hernández, J., Alonso, A., & Diez-Itza, E. (2003). El absentismo en la Universidad: resultados de una encuesta sobre motivos que señalan los estudiantes para no asistir a clase. *Aula Abierta*, 82, 117–145.

Sacristán-Díaz, M., Garrido-Vega, P., González-Zamora, M. del M., & Alfalla-Luque, R. (2012). ¿Por qué los alumnos no asisten a clase y no se presentan a los exámenes? . Datos y reflexiones sobre absentismo y abandono universitario. *WPOM - Working Papers on Operations Management*, 3(2), 101–112. https://doi.org/10.4995/wpom.v3i2.1103

Sanz, I., Aramburu, M. J., Museros, L., Pérez, M., & Barrachina, C. (2011). En busca del estudiante perdido : caracterización de los 'no presentados.' JENUI 2011: XVIII Jornadas de Enseñanza Universitaria de La Informática, 403–410. Retrieved from https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/61905

Schaufeli, W. B., Martínez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Barker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students a cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464–481. https://doi.org/10.1177/0022022102033005003

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007, June). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress and Coping*, 20, 177–196. https://doi.org/10.1080/10615800701217878

Timmins, F., & Kaliszer, M. (2002). Absenteeism among nursing students - Fact or fiction? *Journal of Nursing Management*, 10(5), 251–264. https://doi.org/10.1046/j.1365-2834.2002.00327.x

Vera, M., Le Blanc, P. M., Taris, T. W., & Salanova, M. (2014). Patterns of engagement: The relationship between efficacy beliefs and task engagement at the individual versus collective level. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(2), 133–144. https://doi.org/10.1111/jasp.12219

Vizoso Gómez, C., & Arias Gundín, O. (2016). Engagement, burnout y rendimiento académico en estudiantes universitarios y su relación con la prioridad en la elección de la carrera. *Revista de Psicología y Educación*, 11(1), 45–60.

# LA GAMIFICACIÓN COMO INNOVACIÓN METODOLÓGICA. EL USO DEL BREAKOUT EDUCATIVO EN LA ASIGNATURA ECONOMÍA DE BACHILLERATO

Paula Villalba Ríos, pvillalba@us.es, Universidad de Sevilla
Víctor Gregorio Aguilar Escobar, victorg@us.es, Universidad de Sevilla

**RESUMEN**: La innovación, entendida como la capacidad para generar o adoptar e implementar ideas diferentes y mejores de manera sostenible (De la Varga Salto, 2013), es, actualmente, una necesidad. Por ende, la innovación educativa, consistente en realizar cambios a mejor en el proceso de enseñanza-aprendizaje (Lacleta, Blanco, & García, 2014), es aún más urgente, dada la importancia de la educación en las sociedades modernas. Así, para comenzar con la innovación en educación, asumimos el aula como contexto idóneo (Rivilla, Garrido, & Romero, 2011). Las metodologías proporcionan al docente cierto margen para innovar con el objetivo de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, entre ellas, la gamificación. En este trabajo se analiza el Breakout Educativo (gamificación) y se explora su idoneidad como metodología innovadora. Por último, el objetivo principal de este trabajo de investigación es validar la eficacia del Breakout Educativo en el aprendizaje del alumnado.

**PALABRAS CLAVE**: Breakout Educativo, Escape Room, Gamificación, Innovación metodológica.

**ABSTRACT**: Innovation, understood as the ability to generate or adopt and implement different and better ideas in a sustainable way (De la Varga Salto, 2013), is nowadays a necessity. Therefore, educational innovation, which consist in making better changes in the teaching-learning process (Lacleta, Blanco, & García, 2014), is even more urgent, given the importance of education in societies Modern Thus, to begin with innovation in education, we assume the classroom as an ideal context (Rivilla, Garrido, & Romero, 2011). The methodologies provide the teacher with some scope to innovate in order to improve the teaching-learning process, including gamification. This paper analyzes the Educational Breakout (gamification) and explores its suitability as an innovative methodology. Finally, the main objective of this research work is to validate the effectiveness of the Educational Breakout in student learning.

**KEYWORDS**: Breakout Educativo, Escape Room, Gamification, Methodological innovation.

## 1. INTRODUCCIÓN

La capacidad de innovación entendida como la capacidad para generar o adoptar e implementar ideas diferentes y mejores de manera sostenible (De la Varga Salto, 2013) en el mundo actual dominado por rápidos y vertiginosos cambios, se presenta como necesaria.

Así, uno de los principales objetivos de la educación hoy en día, debe ser, formar a personas capaces de adaptarse a la esfera actual donde desarrollarán su carrera profesional y su vida. De esta forma, es imprescindible que los profesionales de la educación experimenten con nuevas formas de involucrar a los estudiantes en su propio aprendizaje. Ésta se presume como una forma efectiva de lograr un aprendizaje significativo. Además, con este tipo de fórmulas se brindan oportunidades para que el alumnado se relacione entre sí y comprendan que forman parte de una sociedad con un alto grado de interdependencia.

La gamificación, concretamente el Breakout Educativo, se asume como una novedosa metodología que permite a la comunidad de estudiantes aumentar su motivación, crear diferentes ritmos de aprendizaje y educarse en un entorno en el que el error está permitido. La retroalimentación con esta metodología es en tiempo real, se favorece la sociabilización, ayuda a aumentar el desarrollo de la imaginación y la creatividad, y por último, es divertida y estimulante (Marrón & Vivaracho, 2018).

En este trabajo pretendemos estudiar la validez de la metodología Breakout Educativo en el aprendizaje significativo del alumnado.

## 2. MARCO TEÓRICO

El desarrollo de esta investigación comenzará por la realización de una revisión bibliográfica para sentar las bases de lo que constituirá la innovación docente a testar de forma empírica.

### 2.1. LA INNOVACIÓN DOCENTE

La innovación es una actividad que legitima las mejoras y la construcción de avances del pensamiento y las prácticas educativas (Rivilla et al., 2011). Es más, se erige como la función más relevante para mejorarlas, empleando modelos y estrategias coherentes con la cultura y el clima de investigación integral de las instituciones formativas y de todos sus implicados (Rivilla et al., 2011). Así, el programa de innovación y mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje, se logra mediante la colaboración y comunicación como ejes de la investigación de las acciones y actitudes más valiosas asumidas en los procesos educativos (Rivilla & Mata, 2009).

A pesar de no existir una definición aceptada de forma unánime, podemos decir que la innovación educativa consiste en realizar cambios en el proceso de aprendizaje que produzcan mejoras en los resultados ( Lacleta et al., 2014). Sin embargo, para que se considere innovación educativa el proceso debe (i) responder a unas necesidades, (ii) ser eficaz y eficiente, (iii) sostenible en el tiempo y con (iv) resultados transferibles más allá del contexto particular donde surgieron (Sein-Echaluce Lacleta et al., 2014). Aquí es donde entra en juego la capacidad para innovar, entendida como: "la capacidad para generar o adoptar e implementar ideas diferentes y mejores de manera sostenible" (De la Varga Salto, 2013).

Una vez expuestas las principales bases del concepto, pasamos a realizar una clasificación de las mismas. La catalogación de la innovación educativa en un tipo u otro se realiza en función del contexto donde se produce. Para ello, Fidalgo Blanco, (2015) propone clasificar la innovación educativa en: (i) innovación educativa institucional, la cual suele basarse en los contenidos; (ii) la innovación educativa basada en proyectos de I+D+i, fundamentada en la viabilidad de aplicar últimas tecnologías; y (iii) la innovación educativa en el aula, basada en las metodologías.

Atendiendo a esta clasificación, la innovación a testar la catalogamos como innovación en el aula. Así, siendo este tipo de innovación la que más interés despierta en la comunidad educativa (Arceo, 2010; Martín & Gallego, 2009), se hace necesario considerar al aula como un ecosistema de intercambios entre los participantes, que ha de vivirse como un escenario de auténtico aprendizaje en colaboración, empatía y apertura, valorando positivamente las múltiples vivencias y creando las mejores percepciones (Rivilla et al., 2011).

En conclusión, la innovación metodológica en el aula es imprescindible en nuestro sistema educativo a veces sumamente encorsetado, no dejando espacio al cambio, tan necesario en muchas ocasiones.

### 2.2 METODOLOGIAS DOCENTES

La elaboración de un método docente exige diferenciar previamente entre los objetivos de la enseñanza y los recursos metodológicos dirigidos a conseguirlos (Carrasco, Sánchez, & Lluch, 2013). Sin lugar a dudas, los recursos metodológicos se erigen como un campo donde el profesional de la educación tiene mucha más libertad donde desarrollar su labor e innovar.

En primer lugar, se ha de señalar que existen métodos didácticos muy diversos y que cambian según el ámbito de aplicación (March, 2005). En segundo lugar, la utilización de uno u otro método didáctico en un aula por parte de un profesor puede ir en función del conocimiento de la metodología a aplicar por parte del este Fidalgo (2007). Por último, "las metodologías educativas suelen girar alrededor de las teorías del aprendizaje (basadas en la psicopedagogía) como son el conductismo, cognitivismo, constructivismo y últimamente el conectivismo, cada paradigma tiene sus procesos, actividades y métodos de actuación" (Blanco, 2017).

La metodología que se utiliza en el aula es fundamental, nunca debe ser fruto de la improvisación ni del azar (Imbernón, Antúnez, & Instituto de Formación del Profesorado, 2010). Cuando un profesor se sienta a realizar la planificación del curso, debe establecer qué metodologías va a usar en la asignatura y por qué. Estas deben estar en consonancia con los objetivos y debe ayudar a conseguir las competencias propuestas para la materia. Entre ellas, se encuentra el trabajo en grupo, en su versión enseñanza por pares, donde lo alumnos colaboran, cooperan y en última instancia *co-crean* su aprendizaje. En esta clasificación podemos identificar al juego educativo o gamificación.

Se concibe a la gamificación como una de las nuevas tendencias educativas, metodologías activas y participativas donde los estudiantes adquieren una postura dinámica en su aprendizaje (Corchuelo-Rodriguez, 2018).

El término gamificación fue acuñado por Nick Pelling en el año 2002, pero hasta 2010 no empezó a ganar popularidad, al orientarse claramente hacia aspectos relacionados con la incorporación de técnicas de juego (Rodriguez & Santiago, 2015), por su carácter novedoso, aún no existe una definición aceptada de forma unánime, algunas de las definiciones más relevantes son:

Werbach y Hunter (2012), definen la gamificación como el uso de elementos y de diseños propios de los juegos en contextos que no son lúdicos. Estos mismos autores, también son quienes proponen a la gamificación como el proceso de manipulación de la diversión para servir objetos del mundo real.

Kapp (2012), por otro lado, define a la gamificación como la utilización de mecánicas basadas en juegos, estética y pensamientos lúdicos para fidelizar a las personas, motivar acciones, promover el aprendizaje y resolver problemas.

Foncubierta y Rodríguez (2014) definen la gamificación como "la técnica o técnicas que el profesor emplea en el diseño de una actividad, tarea o proceso de aprendizaje (sean de naturaleza analógica o digital) introduciendo elementos del juego (insignias, límite de tiempo, puntuación, dados, etc.) y/o su pensamiento (retos, competición, etc.) con el fin de enriquecer esa experiencia de aprendizaje, dirigir y/o modificar el comportamiento de los alumnos en el aula".

Teixes Argiles (2015) en su libro "Gamificación: motivar jugando" define la gamificación como "la aplicación de recursos propios de los juegos (diseños, dinámicas, elementos, etc.) en contextos no lúdicos, con el fin de modificar los comportamientos de los individuos, actuando sobre su motivación, para la consecución de objetivos concretos".

El uso de la gamificación como metodología educativa supone una herramienta muy poderosa en el aprendizaje de los alumnos. Lee, Ceyhan, Jordan-Cooley, y Sung (2013), exponen que la gamificación bien utilizada se erige como una herramienta muy potente para que los estudiantes se interesen de manera activa en el proceso de aprendizaje. Ha sido ampliamente contrastado que el juego motiva y funciona (Lee et al., 2013), pero para ello, es necesario conocer a los individuos con los que vamos a aplicar la gamificación y las actitudes que queremos cambiar ya que las mecánicas y dinámicas que se emplean dependen directamente de estos factores (Santaren & Gaitero, 2016). Por otro lado, es necesario identificar los elementos que se emplean en la gamificación. Werbach y Hunter (2012), clasifican estos elementos en tres categorías relevantes: dinámicas, mecánicas y componentes. Así, estos mismos autores, explican que cada mecanismo está ligado a una o más dinámicas y cada componente a uno o más elementos.

Las dinámicas son la forma en que se ponen en marcha las mecánicas; determinan el comportamiento de los estudiantes y están relacionadas con la motivación de los mismos (Biel & Jiménez, 2014). Aquí se encuentran las motivaciones internas del alumnado como por ejemplo las emociones, restricciones del juego, el sentimiento de reconocimiento, la progresión del juego o las relaciones entre los participantes (Borrás, 2015).

Entendemos por mecánicas los componentes básicos del juego, sus reglas, su motor y su funcionamiento (Biel & Jiménez, 2014). Las mecánicas son una serie de reglas que intentan generar juegos que se puedan disfrutar, que generen una cierta "adicción" y compromiso por parte de los usuarios, al aportarles retos y un camino por el que transitar, ya sea en un videojuego, o en cualquier tipo de aplicación (Pérez et al., 2011).

Por último, los componentes son los recursos con los que contamos y las herramientas que utilizamos para diseñar una actividad en la práctica de la gamificación (Biel & Jiménez, 2014), es decir, son elementos

concretos o instancias específicas asociadas a los dos anteriores. Pueden variar de tipo y de cantidad, todo depende de la creatividad en que se desarrolle el juego (Borrás, 2015).

En resumen, para la justificación del uso de esta metodología nos basamos en Marrón y Vivaracho (2018) para enunciar las ventajas de la gamificación: aumentar la motivación del alumnado, protagonismo del mismo, permite crear diferentes ritmos de aprendizaje, el error está permitido, la retroalimentación es en tiempo real tanto para el alumnado como para el docente que está realizando la actividad, favorece la sociabilización, ayuda a aumentar el desarrollo de la imaginación y la creatividad, y la última y más importante, el juego es divertido y estimulante. También nos permite enumerar sus inconvenientes: focalizar al jugador que gane el juego, existe la tentación de hacer trampas, los alumnos pueden convertirse en adictos o crear una dependencia a la actividad que realizan, consumen demasiado tiempo y existen inconvenientes específicos de cada juego.

Por otro lado, dentro en la gamificación, podemos identificar varios tipos de jugadores, que pasamos únicamente a enumerar, ya que no constituye objeto de estudio, así Marczewski (2015), propone los siguientes tipos de jugadores: socializadores, espíritus libres, triunfadores, filántropos, jugadores e interruptores.

Para la implementación de la gamificación en el contexto educativo, en primer lugar, debemos establecer los objetivos que se desean cumplir y en segundo lugar realizar un análisis del contexto. De esta forma, el éxito del sistema gamificado está más cerca (Argiles, 2015). La aplicación de juegos en el proceso de enseñanza aprendizaje puede tomar un gran número de formas. Ejemplos del uso de la gamificación son los juegos de fuga o “escape room”. Mediante su uso, los alumnos retienen el conocimiento favorablemente, ya que pueden utilizar lo que han aprendido en un juego, por lo tanto, el alumnado participa en el proceso de "aprendizaje activo", haciendo en sí un aprendizaje significativo y duradero (Diago & Ventura-Campos, 2017).

De todos los juegos de fuga elegimos al Breakout Educativo, el cual se presenta como una novedosa metodología a aplicar en las aulas de todo tipo de niveles educativos. Así como, se prevé que se podrá implementar sea cual sea el perfil del alumnado. Sin embargo, por su reciente creación, como enunciamos, existen escasas investigaciones en este campo.

El Breakout Educativo, se corresponde con un juego derivado del Escape Room (Negre & Walczak, 2017). Los Escape Rooms, son “juegos basados en equipos de acción en vivo en los que los jugadores descubren pistas, resuelven acertijos y realizan tareas en una o más salas para lograr un objetivo específico (generalmente, escapar de la sala) en un tiempo limitado (Nicholson, 2015). En cambio, en los Breakout Educativo, a diferencia del Escape Room, el objetivo consiste en abrir una caja cerrada con diferentes tipos de candados. De igual forma, para conseguir los códigos que los abren es necesario resolver problemas, cuestionarios y enigmas (Negre & Walczak, 2017).

Maria Galanis (Chicago) y Sylvia Duckworth (Toronto) definieron al Breakout Educativo como una experiencia de microgamificación que fomenta el aprendizaje significativo donde se pueden trabajar diferentes conocimientos, habilidades y actitudes del alumnado (Galanis & Duckworth, 2016). Entre las características positivas de los juegos de fuga, que garantizan su buen funcionamiento destacan: (i) la involucración con el mundo del juego de los participantes; (ii) los jugadores deben trabajar de forma estrecha, siendo un equipo; (iii) se diseña con objetivos a conseguir muy específicos; (iv) se establece una narrativa determinada y; (v) funcionan bien en las aulas es el tiempo límite.

Estas mismas autoras, consensuaron conjuntamente tras experimentar sus primeros Breakout Educativos como docentes las 10 razones por las que se debe usar Breakout Educativo como herramienta de gamificación (Galanis & Duckworth, 2016; Negre & Walczak, 2017): capacidad de adaptarse a cualquier contenido curricular, promociona la colaboración y el trabajo en equipo, desarrolla el pensamiento crítico y la habilidad para resolver problemas, mejora la competencia verbal, plantea retos ante los que se debe perseverar, construye pensamiento deductivo, los alumnos son los protagonistas del aprendizaje, es divertida para todo el mundo y los participantes aprenden a trabajar bajo presión.

## 3. METODOLOGÍA

### 3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

El centro educativo donde se va a testar la innovación metodológica es un instituto público que se encuentra ubicado dentro de la ciudad de Sevilla. En este centro se imparten todos los cursos de la Educación Secundaria Obligatoria, Bachillerato de Humanidades y Ciencias Sociales, Bachillerato de Ciencias y Tecnología y el Ciclo de Formación de Grado Superior de Administración de Sistemas Informáticos.

Nos parece importante señalar que, en relación a los aspectos socioeconómicos de las familias cuyo alumnado asiste a dicho centro educativo, y según el Índice Socioeconómico Cultural elaborado por la Agencia Andaluza de Evaluación, recogido en el Proyecto Educativo de centro, las familias de los alumnos de este centro han obtenido una puntuación de 0.53 en este índice situándose en el cuartil más alto de la tabla que va desde 0.3 en adelante por lo que con un amplio margen, el centro se encuentra dentro del 25% de centros de Andalucía con un nivel socioeconómico alto.

En concreto, el grupo donde se han llevado a cabo las actividades de intervención ha sido 1º de Bachillerato de Ciencias Sociales en la asignatura Economía, concretamente en el "grupo A". En el centro existen dos grupos de este curso, por eso, para la identificación del problema en este grupo, es necesario, en primer lugar, realizar una exposición de las características y comportamientos del grupo. Esta clase, compuesta, como mencionábamos, por 25 alumnos de los cuales 14 son chicas y 11 chicos y donde actualmente existe un alumno repetidor de curso. En términos generales, la motivación del alumnado de este grupo es muy baja. Debido al desinterés de la clase, la labor docente se dificulta de forma considerable. Por esta situación, las notas del grupo son generalmente bajas con un porcentaje de suspensos del 44% en la segunda evaluación.

En cuanto a la cohesión del grupo, a grandes rasgos, existe un buen clima en el aula. Los alumnos con falta de interés y desmotivación, aunque ruidosos, no tienen problemas graves de comportamiento, por lo que la docencia en el aula no es difícil en este sentido. En resumen, tras la observación propia y aportaciones del profesorado se hace ver que uno de los principales problemas que existen en el aula es la falta de interés y motivación. En aras de mejorar esta situación de establecen una serie de objetivos propuestos a continuación.

Como hemos mencionado, existen dos grupos donde se imparte Economía y entre ellos existen grandes diferencias. El grupo donde no se testará la innovación, está formado por 18 alumnos disciplinados, atentos, con interés y buenas calificaciones, a este grupo lo denominaremos "grupo B".

Se decide implementar la innovación docente en el "grupo A", con la intención de aumentar la motivación del alumnado y que ello revierta en las calificaciones de los alumnos, al menos en la asignatura Economía. Se pretende que la metodología Breakout Educativo aumente el interés por la asignatura en los estudiantes y la implicación de estos en su proceso de aprendizaje, y que en fin último, ayude a adquisición de nuevos conocimientos que supongan un aprendizaje significativo y que les ayude a superar la asignatura.

Esta metodología obliga al alumnado a participar activamente; a trabajar bajo presión de tiempo, ya que debe realizase en una sesión de una hora; a colaborar y cooperar, puesto que el Breakout Educativo obliga a retarse a sí mismo, ya que se trata de un juego de enigmas. Esto implica una pequeña dosis de competitividad y el trabajar de cara a la consecución de objetivos.

Los objetivos que se tratarán de contrastar serán los siguientes:

1. Determinar si es posible utilizar la gamificación, mediante el uso del Breakout Educativo, como metodología educativa en la asignatura Economía de 1º de Bachillerato, aplicado al tema "El Comercio Internacional".

2. Analizar la mejora o no del aprendizaje en relación a la situación inicial. Determinar si el aprendizaje adquirido es suficiente para cumplir con las exigencias curriculares determinada por los organismos competentes.

3. Determinar mediante la comparación con los resultados de otro grupo (grupo de control) si esta técnica permite a los alumnos obtener mejores resultados.

La consecución o no de los objetivos ayudarán de todas formas a avanzar en las investigaciones de esta área ya que son escasas las publicaciones sobre Breakout Educativo, por la novedad de la metodología. Además, si la experiencia fuera exitosa, se podría extrapolar a otros temas, otras asignaturas e incluso otros niveles.

## 3.2 METODOLOGÍA

Para clarificar como se ha llevado a cabo la experimentación, en primer lugar, se explicará cómo se ha desarrollado la metodología en cada uno de los grupos, posteriormente, se describirá cómo se ha realizado la innovación docente y, por último, se detallará cuál es la metodología que se aplicará al análisis de resultados.

Durante todo el proceso de experimentación de innovación metodológica se han sucedido múltiples sesiones que podemos aglutinar en tres tipos de intervenciones diferentes: sesiones de observación, sesiones de intervención y sesiones de evaluación (Domínguez & Escobar, 2018).

1. Sesiones de observación: se pretende detectar las necesidades del alumnado a fin de darles respuesta a lo largo de las sesiones de intervención y con el objetivo último de poder contrastar las mejoras de este grupo. Las sesiones de observación tienen como objetivo general adquirir una base de conocimiento sobre el grupo y la asignatura para hacer las sesiones de intervención efectivas, de manera que se logre conseguir en el alumnado un aprendizaje significativo.

2. Sesiones de intervención: en las sesiones de intervención se desarrolla la unidad didáctica sobre la que versará el Breakout Educativo, en este caso "El Comercio Internacional". Los contenidos que se van a tratar en el tema se han elaborado a partir de lo que se establece en el currículo de la asignatura, dictado por la Junta de Andalucía, que se debe ver en este tema. El objetivo de las sesiones de intervención es hacer que el alumno aprenda, que participe de forma activa en su proceso de enseñanza- aprendizaje, mediante clases dinámicas y usando metodologías innovadoras y combinándolas de forma que se satisfagan el amplio espectro de formas de aprendizaje.

3. Sesiones de evaluación: en el desarrollo de estas sesiones se pretende evaluar el conocimiento, las habilidades y las actitudes adquiridas por los estudiantes durante las clases, así como, la efectividad de la innovación docente, es este caso, el Breakout Educativo. Por otro lado, se evaluará el resultado de la innovación metodológica. Para la evaluación de las actividades llevadas a cabo se han tenido en cuenta los estándares evaluables propuestos en el Real Decreto (Empleo y Seguridad Social, 2016).

Como se ha mencionado en apartados anteriores, las diferencias entre ambos grupos son muy notables por lo que testar metodologías diferentes se presenta cuanto menos interesante. De esta forma, el objetivo es analizar si existen diferencias significativas en los resultados obtenidos por los alumnos una vez impartido el tema.

La innovación que se propone es el desarrollo de un Breakout Educativo. Para medir la eficacia de esta novedosa metodología se pretende ver el incremento de conocimiento que, se espera que experimenten los alumnos.

Para ello se cuentan con los grupos A y B, donde el grupo A es el grupo donde se realiza la intervención y el B hace la función de grupo de control. En primer lugar, se realiza un test inicial (paso número 1) tanto en el grupo de análisis como en el grupo de control, con el objetivo de conocer el grado de conocimiento previo sobre "El Comercio Internacional" que tienen los estudiantes sobre este tema, además de conocer la base de la que partir de cara al desarrollo del tema.

Posteriormente, paso número 2, se desarrollan las sesiones donde se imparte la materia, en el grupo a analizar, incluye el desarrollo del Breakout Educativo. Una vez transcurrido este espacio, se vuelve a pasar el mismo test de conocimiento que se utilizó en el paso número 1 a los dos grupos y se analizan los resultados obtenidos. El test se pasa en el grupo de análisis con posterioridad a la aplicación del Breakout Educativo y en el grupo de control antes de la aplicación de cualquier innovación porque se pretende aislar el efecto de la innovación. De manera adicional, se realiza, únicamente en el grupo de análisis una encuesta de satisfacción con el objetivo de que los alumnos valoren la experiencia metodológica.

La encuesta de satisfacción referente a la experiencia se ha realizado siguiendo la propuesta por De Vera y Escobar (2017) quien en su investigación pretende recoger la valoración de los alumnos de 2º de Bachillerato de un instituto de Sevilla del aula invertida como innovación docente.
Tanto los resultados del test de conocimiento como los resultados de los cuestionarios de satisfacción han sido analizados con el programa estadístico SPSS 22 de IBM, realizando tanto un análisis descriptivo como una comparación de medias mediante la prueba T para muestras independientes. De forma previa se comprueba la normalidad, mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov para la principal variable a estudiar "Diferencia en el aprendizaje".

A continuación, se describe la innovación docente planteada y, tras esto, se analizan los resultados.

### 3.3 BREAKOUT EDUCATIVO. LA PRUEBA

El Breakout Educativo, como se viene enunciando constituye la propuesta de innovación docente a testar en el centro educativo. Para el desarrollo de esta novedosa metodología, se ha hecho uso de diversos recursos didácticos.

Como venimos enunciando, con esta metodología se pretende hacer partícipe al alumnado de su propio proceso de aprendizaje. Para la superación del Breakout Educativo los estudiantes deberán participar de forma muy activa y dinámica, trabajar en grupo y en fin último aprender de forma autónoma.

El Breakout Educativo se desarrolla en grupos de cinco personas. En total, se han establecido cinco grupos paritarios de cinco personas que se nombran como A, B, C, D y E. Los alumnos se sientan en la clase por grupos, donde se nombra a un capitán que será el encargado de manejar el dispositivo móvil utilizado para abrir los candados. Con el fin de dar seguridad al alumnado, se les reparte de forma previa una tarjeta de "pista" para poder ser usada en cualquier momento de la sesión y consistente en poder realizar una pregunta o bien a los profesores o bien al resto de los alumnos.

Los enigmas propuestos se componen de varias pruebas que se pasan a describir a continuación. Previamente, es necesario conocer el funcionamiento de los candados, necesarios para superar el juego. Los candados son virtuales, se tratan de formularios realizados con Google donde se insertará una clave para ser abiertos. En primer lugar se resuelve la prueba, se obtiene la pista, se escanea un código QR con un Smartphone que redirige al formulario de Google, se inserta la pista y es el mismo formulario quién te lleva a la siguiente prueba.

La primera prueba consiste en un crucigrama, cada grupo tiene el mismo crucigrama que deberá resolver en el menor tiempo posible. El motivo por el que se ha elegido el crucigrama es para que se repasen los conceptos esenciales que se ven en el tema. Normalmente los alumnos son los que tienen que definir conceptos por lo que hacerlo a la inversa es muy interesante para que asimilen los conceptos esenciales. Una vez resuelto, las letras que se cruzan, constituyen la clave del primer candado. El candado número 1 es quién te lleva al enigma número 2.

La segunda prueba consiste en sumar las fechas de nacimiento de los principales economistas vistos en el tema, en esta prueba, se pretende tomar consciencia de quiénes son estos economistas y qué teorías sobre Comercio Internacional se les asocia. Una vez abierto el segundo candado, se pasa a la prueba 3.

El tercer ejercicio consiste en escuchar una canción (hay cinco canciones diferentes, una por cada grupo) en estas canciones se menciona una ciudad, los alumnos deben identificarla y comprobar a qué bloque comercial pertenece, las siglas de este bloque comercial constituyen la clave del tercer candado. Así los alumnos ubican las ciudades en el mapa y son capaces de asociarlas a un bloque de comercio.

Cuando los alumnos abren el tercer candado, se les dirige a un documento con una oración escrito mediante Código César1 que les indicará dónde se encuentra la última prueba. Esta prueba final es una hoja de ejercicios compuesta por un ejercicio práctico de tipo de cambio y tres preguntas tipo test. Esta hoja de ejercicios será corregida por la profesora en prácticas en el mismo momento y es ella quien dará la última pista que abre uno de los candados de la caja. Una vez que todos los grupos finalicen la prueba, se abre la caja.

La caja a la que aspiran abrir todos los grupos contiene los premios de esta metodología. Estos premios son: un diploma para cada uno de los participantes, monedas de chocolate a modo de "bote" y la máxima puntuación para la sesión, que se corresponderá con la nota de participación y actividades.

La forma de evaluar los grupos es la siguiente:

- El primer grupo en finalizar todas las pruebas tendrá una calificación de 10 sobre 10;
- El segundo grupo en finalizar todas las pruebas tendrá una calificación de 9 sobre 10;
- El tercer grupo en finalizar todas las pruebas tendrá una calificación de 8 sobre 10;
- El cuarto grupo en finalizar todas las pruebas tendrá una calificación de 7 sobre 10;
- El grupo que no finalice la prueba tendrá un suspenso en esta actividad;
- El grupo que haga uso de la pista de la que disponen, se les restará 0.5 puntos de la nota final.

El tiempo del que se dispone para el desarrollo del Breakout Educativo es de una sesión de una hora y la actividad está diseñada para que sea posible.

Los alumnos deben estar despiertos, ser resolutivos y trabajar de forma muy cohesionada si quieren obtener la máxima nota.

## 4. RESULTADOS

En el presente epígrafe se analizarán los resultados obtenidos de la experimentación. La sesión destinada a la realización del Breakout Educativo se ha desarrollado de forma exitosa. La clase se ha mostrado ilusionada, motivada y con mucho interés en la actividad.

Los grupos fueron construidos por ellos mismos, por lo que, el clima entre ellos era muy bueno y esto afectaba al desempeño logrado en la gamificación.

En general, la valoración que hacemos de la innovación es muy buena, ya que bajo nuestra expresa opinión solventa los principales problemas del grupo: interés y comportamiento. Esta valoración está en consonancia con lo que exponen (Johnson, Johnson, & Holubec, 1994) los cuales argumentan que una clase que se desarrolle con estructura cooperativa entre el alumnado es muy beneficiosa, ya que produce mayor rendimiento y favorece aspectos actitudinales como la autoestima y la motivación.

### 4.1 RESULTADOS DEL TEST INICIAL Y FINAL

El test inicial tiene el objetivo de conocer el grado de conocimiento sobre el tema a abordar del alumnado, ha sido el mismo tanto en el grupo a analizar como en el grupo de control. El test, consta de 15 preguntas de respuesta múltiple con una única respuesta correcta, que han sido construidas siguiendo a Escobar, Garrido-Vega, & Camacho (2008). Todas las preguntas del test inicial se corresponden con conceptos clave que los alumnos deben haber aprendido al finalizar el tema. El test se ha calificado asignando un punto a cada respuesta correcta y cero puntos a las incorrectas y no contestadas. No se contempla el problema de respuestas al azar ya que los alumnos no están preocupados por obtener mala calificación.

El contenido del test, tanto de las preguntas como de las respuestas, ha sido extraído de diversos manuales (Sueiras et al., 2015; Penalonga, 2016; Tugores, Mascarilla, & Bonilla, 2015). Todas las preguntas del test inicial se corresponden con conceptos clave que los alumnos deben haber aprendido al finalizar el tema.

Únicamente se han tenido en cuenta a aquellos alumnos que han realizado los dos cuestionarios ya que, de otra forma, observar el incremento o decremento del aprendizaje de esta manera sería imposible. Así, en el grupo de control, el número de alumnos matriculados en la asignatura fue de 19 siendo 13 los que completaron los dos cuestionarios, la participación en este grupo fue de un 68,42%. En el caso de los alumnos del grupo donde se realizó el Breakout Educativo, el número total de alumnos es de 25 habiendo realizado ambos test 22, la participación fue de un 88%.

A final del tema de la asignatura se ha procedido a volver a pasar el test de conocimiento al alumnado, tanto al grupo de análisis como al grupo de control. Este tipo de técnicas es comúnmente utilizado en investigación en temas sanitarios donde se usa a un grupo de pacientes en los que se aplica la cuestión a estudiar (terapia,

medicamento a testar, etc.) y otro grupo de pacientes que hace de grupo de control para ver las diferencias (Baray, 2006).

A continuación se muestran los resultados obtenidos en los diferentes test de evaluación, así como la diferencia entre ellos.

Grupo donde se realiza la experimentación, "grupo A":

Tabla 1: Notas grupo A

| Código del alumno | Número de aciertos | Nota inicial | Número de aciertos | Nota final | Diferencia |
|---|---|---|---|---|---|
| 1-A | 9 | 6,00 | 12 | 8,00 | 2,00 |
| 2-A | 6 | 4,00 | 10 | 6,67 | 2,67 |
| 3-A | 5 | 3,33 | 9 | 6,00 | 2,67 |
| 4-A | 5 | 3,33 | 11 | 7,33 | 4,00 |
| 5-A | 6 | 4,00 | 12 | 8,00 | 4,00 |
| 6-A | 4 | 2,67 | 12 | 8,00 | 5,33 |
| 7-A | 5 | 3,33 | 10 | 6,67 | 3,33 |
| 8-A | 11 | 7,33 | 10 | 6,67 | -0,67 |
| 9-A | 5 | 3,33 | 13 | 8,67 | 5,33 |
| 10-A | 5 | 3,33 | 14 | 9,33 | 6,00 |
| 11-A | 6 | 4,00 | 12 | 8,00 | 4,00 |
| 12-A | 7 | 4,67 | 12 | 8,00 | 3,33 |
| 13-A | 8 | 5,33 | 13 | 8,67 | 3,33 |
| 14-A | 8 | 5,33 | 12 | 8,00 | 2,67 |
| 15-A | 5 | 3,33 | 15 | 10,00 | 6,67 |
| 16-A | 4 | 2,67 | 8 | 5,33 | 2,67 |
| 17-A | 6 | 4,00 | 12 | 8,00 | 4,00 |
| 18-A | 5 | 3,33 | 12 | 8,00 | 4,67 |
| 19-A | 8 | 5,33 | 13 | 8,67 | 3,33 |
| 20-A | 8 | 5,33 | 13 | 8,67 | 3,33 |
| 21-A | 7 | 4,67 | 11 | 7,33 | 2,67 |
| 22-A | 6 | 4,00 | 14 | 9,33 | 5,33 |
| | **NOTA MEDIA** | 4,21 | **NOTA MEDIA** | 7,88 | 3,67 |

Fuente: Elaboración propia

Grupo de control, “grupo B”:

Tabla 2: Notas grupo B

| Código del alumno | Número de aciertos | Nota inicial | Número de aciertos | Nota final | Diferencia |
|---|---|---|---|---|---|
| 1-B | 9 | 6,00 | 11 | 7,33 | 1,33 |
| 2-B | 8 | 5,33 | 11 | 7,33 | 2,00 |
| 3-B | 8 | 5,33 | 14 | 9,33 | 4,00 |
| 4-B | 7 | 4,67 | 11 | 7,33 | 2,67 |
| 5-B | 5 | 3,33 | 9 | 6,00 | 2,67 |
| 6-B | 11 | 7,33 | 13 | 8,67 | 1,33 |
| 7-B | 9 | 6,00 | 15 | 10,00 | 4,00 |
| 8-B | 9 | 6,00 | 13 | 8,67 | 2,67 |
| 9-B | 9 | 6,00 | 13 | 8,67 | 2,67 |
| 10-B | 10 | 6,67 | 15 | 10,00 | 3,33 |
| 11-B | 6 | 4,00 | 10 | 6,67 | 2,67 |
| 12-B | 8 | 5,33 | 13 | 8,67 | 3,33 |
| 13-B | 12 | 8,00 | 15 | 10,00 | 2,00 |
| | **NOTA MEDIA** | 5,69 | **NOTA MEDIA** | 8,36 | 2,67 |

Fuente: Elaboración propia

Podemos concluir que ambos grupos han ampliado sus conocimientos en esta materia. Sin embargo, la nota media del grupo B, sigue siendo más alta. Sin embargo, lo realmente importante más que conocer de forma aislada las puntuaciones obtenidas en cada test, es ver: (i) la mejora o no de un mismo alumno desde los conocimientos iniciales a los conocimientos que tiene del tema de forma posterior y (ii) la diferencia en el aprendizaje entre ambos grupos, contado como el incremento porcentual del mismo.

De esta forma podemos observar que el grupo B, por razones anteriormente mencionadas, ha obtenido en ambos test mejores calificaciones. Sin embargo, el grupo A es el que experimenta un mayor incremento en el aprendizaje del tema. Para corroborar esta afirmación estadísticamente, hemos realizado la prueba T para muestras independientes. Hemos hecho esta prueba para las variables “nota inicial”, “nota final” y “diferencia de notas”. A continuación se muestran los resultados:

Prueba T. Variable de análisis: nota inicial.

Tabla 3: Estadísticas de Grupo “nota inicial”

| Estadísticas de grupo | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | GRUPO | N | Media | Desv. Desviación | Desv. Error promedio |
| NOTA_INICIAL | Grupo de análisis | 22 | 4,2109 | 1,17034 | ,24952 |
| | Grupo de Control | 13 | 5,6915 | 1,26575 | ,35105 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Prueba de muestras independientes "nota inicial"

| Prueba de muestras independientes | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Prueba de Levene de igualdad de varianzas | | Prueba t para la igualdad de medias | | | |
| | | F | Sig. | T | Gl | Sig. (bilateral) | Diferencia de medias |
| NOTA INICIAL | Se asumen varianzas iguales | ,002 | ,965 | -3,510 | 33 | ,001 | -1,48063 |

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de esta prueba muestran que hay diferencias significativas entre ambos grupos en relación a la nota del test inicial a favor del grupo de control que es quien obtiene mejor media. Es decir, el grupo B obtuvo mejores notas que el grupo A siendo estas diferencias estadísticamente significativas.

Prueba T. Variable de análisis: nota final.

Tabla 5: Estadísticas de Grupo "nota final"

| Estadísticas de grupo | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | GRUPO | N | Media | Desv. Desviación | Desv. Error promedio |
| NOTA_FINAL | Grupo de análisis | 22 | 7,8791 | 1,12006 | ,23880 |
| | Grupo de Control | 13 | 8,3592 | 1,32295 | ,36692 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Prueba de muestras independientes "nota final"

| Prueba de muestras independientes | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Prueba de Levene de igualdad de varianzas | | prueba t para la igualdad de medias | | | |
| | | F | Sig. | t | Gl | Sig. (bilateral) | Diferencia de medias |
| NOTA_FINAL | Se asumen varianzas iguales | 1,158 | ,290 | -1,146 | 33 | ,260 | -,48014 |

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de esta prueba muestran que, aunque el grupo de control sigue teniendo mejores notas en el Test Final con una diferencia a su favor de 1,146 puntos, las diferencias entre medias entre ambos grupos no son significativas estadísticamente hablando.

Prueba T. Variable de análisis: diferencia de notas.

Tabla 7. Estadísticas de grupo "diferencia de notas".

| Estadísticas de grupo | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | GRUPO | N | Media | Desv. Desviación | Desv. Error promedio |
| DIFERENCIA_NOTAS | Grupo de análisis | 22 | 3,6664 | 1,56347 | ,33333 |
| | Grupo de Control | 13 | 2,6669 | ,86110 | ,23883 |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: Prueba de muestras independientes "diferencia de notas"

| Prueba de muestras independientes | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Prueba de Levene de igualdad de varianzas | | prueba t para la igualdad de medias | | | |
| | | F | Sig. | T | gl | Sig. (bilateral) | Diferencia de medias |
| DIFERENCIA_NOTAS | Se asumen varianzas iguales | 2,954 | ,095 | 2,115 | 33 | ,042 | ,99944 |

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de esta prueba muestran que hay diferencias significativas entre ambos grupos en relación a la diferencia de notas a favor del grupo de análisis. Es decir, que el grupo de análisis ha experimentado un incremento de notas significativamente mayor que el grupo de control.

Adicionalmente, se realizan pruebas no paramétricas para comprobar la normalidad de la variable "Diferencia de Notas" a fin de poder aceptar estas diferencias significativas con seguridad.

### 4.2 GRUPO DE CONTROL

Hipótesis nula: La distribución de las "Diferencia de Notas" " es normal con la media 2.67 y la desviación estándar 0.861.

**Prueba:** Prueba Kolmogorov- Smirnov para una muestra.

**Significación:** 0.196

**Decisión: Retener** hipótesis nula.

**Grupo donde se realiza la innovación.**

**Hipótesis nula:** La distribución de las "Diferencia de Notas" es normal con la media 3.67 y la desviación estándar 1.563.

**Prueba:** Prueba Kolmogorov- Smirnov para una muestra.

**Significación:** 0.093.

**Decisión:** Retener hipótesis nula.

En consecuencia, concluimos que la variable Diferencia de Notas se comporta como una distribución normal lo que permite dar como válidos los resultados de la prueba T para esta variable.

La relación entre los resultados obtenidos y los objetivos que se proponían se va a detallar forma individualizada.

1. Determinar si es posible utilizar la gamificación, mediante el uso del Breakout Educativo como metodología educativa en la asignatura Economía de 1º de Bachillerato, aplicado al tema "El Comercio Internacional".

A la luz de los resultados obtenemos podemos contrastar la posibilidad de aplicar esta metodología en el tema propuesto para la materia Economía de 1º de Bachillerato. La gamificación se presenta como un recurso con infinidad de posibilidades de aplicación que mejorará aspectos como la motivación del estudiante hacia la materia.

2. Analizar la mejora o no del aprendizaje en relación a la situación inicial. Determinar si el aprendizaje adquirido es suficiente para cumplir con las exigencias curriculares determinada por los organismos competentes.

El objetivo dos que proponíamos en esta investigación se da por cumplido. Se ha producido un incremento notable en el aprendizaje adquirido por los alumnos.

Para determinar si se han cumplido las exigencias curriculares determinadas por la Junta de Andalucía en esta materia nos acogemos a la normativa vigente (Consejería de educación. Junta de Andalucía., 2016), tratada anteriormente en el presente trabajo y podemos afirmar que se han logrado cubrir.

3. Determinar mediante la comparación con los resultados de otro grupo (grupo de control) si esta técnica permite a los alumnos obtener mejores resultados.

Hemos comprobado mediante la prueba T para muestras independientes que existen diferencias significativas entre el grupo donde se implementa la innovación y el grupo de control, al igual que ocurre en la diferencia de notas. Sin embargo en la variable notas del test final no se experimenta significación por lo tanto podemos decir que los alumnos del grupo A se han equiparado en conocimiento a los del grupo B.

## 4.3 RESULTADOS ENCUESTA DE OPINIÓN DEL ALUMNADO

Durante la sesión donde se realizó el Breakout Educativo, una vez finalizado el mismo y realizado el test de evaluación de conocimientos, se pasó una encuesta sobre valoración de la experiencia. El objetivo de estas encuestas era el de conocer la percepción y visión que los alumnos tenían sobre esta novedosa metodología, así como el grado de satisfacción con la docente en prácticas, también muy importante a tener en consideración. Esto es debido a que si no existe un grado de cohesión, cooperación y simpatía entre profesora- alumnado, la metodología a testar no llegará a ser tan potente, ya que, en último fin, esta metodología ha sido testada en personas y nuestras relaciones sociales pueden potenciar o restar eficiencia a la misma.

Tanto el test de satisfacción docente como el de valoración de la experiencia se ha construido conforme a una escala Likert, ampliamente utilizada por los investigadores en los cuestionarios de valoración. Las escalas Likert han sido utilizadas en investigaciones de todos los campos desde educación, Economía, sociología, etc. Comúnmente, estas escalas suelen ir del 1 al 5 ( Ej. Universidad de Sevilla, 2009) o, a veces, del 1 al 7 y permiten conocer el grado de "de acuerdo" o "satisfacción" con el tema en cuestión. Así se ha desarrollado el cuestionario de evaluación del profesorado. Sin embargo, puesto que en la encuesta sobre la experiencia nos interesaba enormemente conocer la puntuación exacta que le daban a esta novedosa metodología, construimos el cuestionario con una escala del 1 al 10, ya que los estudiantes están más familiarizados con esta escala de medida, puesto que es usada para informar de todas sus notas: exámenes, actividades, evaluaciones trimestrales, trabajos de investigación, etc. En la encuesta de satisfacción del profesorado el valor 3 represento "ni se acuerdo, ni en desacuerdo", mientras que en la encuesta sobre la experiencia, este valor central fue representado por el valor 5.

A continuación se presentan las tablas donde se esquematiza los resultados obtenidos en ambas encuestas.

En primer lugar, el cuestionario de satisfacción de la experiencia arroja los siguientes resultados:

De entre los resultados obtenidos en esta encuesta destacamos que en todas las preguntas, la puntuación más repetida ha sido 10, por lo que podemos afirmar que la mayoría de los alumnos y alumnas se encuentran "Totalmente satisfechos y satisfechas" con la experiencia. Además, es reseñable el hecho de la media de ninguna pregunta se encuentra por debajo de 8 por lo que podemos calificar la experiencia de exitosa en vista a la luz de los resultados obtenidos.

# 5. CONCLUSIÓNES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

## 5.1. CONCLUSIONES

La innovación en la educación entendida como la mejora de los resultados en el aprendizaje del alumnado, se asume como necesaria y las aulas el enclave idóneo para realizarla. Entendemos el aula, como un ecosistema, más que un lugar de participación entre los estudiantes y de estos con el profesor, un espacio de cooperación, socialización e innovación.

Son muchas las ocasiones donde la innovación se produce en términos de metodología y didáctica, ya que, el docente intenta dar respuesta a necesidades de aprendizaje del alumnado. La innovación en metodologías didácticas se erige como una manera rápida, sencilla y eficaz de mejorar el aprendizaje de las diversas personas que forman un grupo.

En las tendencias de innovación metodológica en educación se encuentra la gamificación, puesto que, permite el aprendizaje significativo de forma divertida y motivadora, entre otras características. Dentro de esta metodología consistente aplicar el juego a escenarios no lúdicos, encontramos al Breakout Educativo.

El Breakout Educativo está experimentando un crecimiento exponencial en su uso, al igual que le ocurre a los Escape Rooms en general, ya que se les asocia múltiples beneficios en el aprendizaje del alumnado. Sin embargo, este tipo de juegos educativos está poco abordado en el acervo de la literatura investigadora, hasta el momento. Por ello, se ha testado esta metodología en 1º de Bachillerato, en la asignatura Economía, para el tema "El Comercio Internacional".

A la luz de los resultados obtenidos, podemos concluir que la metodología Breakout Educativo ha permitido a los estudiantes del grupo A, grupo de análisis, incrementar su aprendizaje con una diferencia estadísticamente significativa con respecto al grupo B o grupo de control. Con estos resultados, se puede afirmar que la metodología Breakout Educativo ha hecho que, aunque las notas del grupo A sigan siendo más bajas, la distancia con respecto al grupo de control se haya reducido, pasando de en torno a un 35% de diferencia de notas medias en el test inicial a, en torno a un 6% en el test final. De esta forma, se ha reducido la brecha entre clases siendo la diferencia en las notas finales no significativa desde el punto de vista estadístico. Atribuimos a esta metodología la capacidad de enganchar al alumnado, involucrarlo en su aprendizaje y motivarlo.

Por otro lado, mencionar que ha sido una experiencia muy positiva para los estudiantes y así lo han hecho constar en la encuesta de satisfacción. El grupo se ha mostrado cohesionado, trabajando bajo presión de forma eficaz, colaborando, motivándose y lo más importante participando activamente en su propio aprendizaje, que será garantía de un aprendizaje significativo.

Por último, hacer especial hincapié en las consecuencias positivas que esta innovación docente puede proporcionar a los estudiantes de Bachillerato de cara a su acceso a la Universidad y a su actividad docente universitaria, tanto por su formación de partida, como mecanismo o vehículo que facilite la adquisición de competencias y habilidades que plantean los estudios universitarios.

En resumen, podemos decir que queda validada la eficacia de la metodología Breakout Educativo en el aprendizaje del tema de Comercio Internacional de la asignatura Economía de 1º de Bachillerato.

## 5.2 LIMITACIONES

Las limitaciones a las que se enfrenta el estudio son múltiples y diversas. En primer lugar, nos enfrentamos a una investigación de corte transversal, lo que quiere decir que los resultados se pueden aplicar al momento de la innovación, por lo que no podemos aventurarnos a extrapolar los resultados a momentos futuros.

Por otro lado, esta innovación metodológica se ha realizado con un grupo concreto, en un nivel educativo concreto y con unas características concretas en cuestión de edad, género, situación personal, motivaciones, etc. Adicionalmente, la investigación se aplica a la asignatura Economía, específicamente, al tema "El Comercio Internacional", aspecto que en cierta forma reduce la investigación. Por estas razones, sería arriesgado decir que esta investigación puede ser aplicable a todos los cursos académicos, a todos los grupos de un mismo curso académico, a todas las materias o incluso a todas las unidades didácticas dentro de la misma asignatura.

En cuanto a la metodología empleada, los cuestionarios de conocimiento, al estar construidos de forma previa a la impartición del tema puede no recoger de forma certera los aspectos más relevantes para cada uno de los alumnos. Cada alumno o alumna tiene una forma de aprender, tienen intereses diferentes incluso dentro de un mismo tema y su proceso de enseñanza aprendizaje se realiza a una velocidad distinta. Por lo tanto, medir en un grupo diverso los conocimientos adquiridos mediante un test puede no ser la mejor forma de capturar este incremento de aprendizaje. Eso sí, se presenta como la metodología más normalizada y que cuenta con resultados uniformes, con resultados más fácilmente extrapolable y entendibles para los investigadores.

Por último, hacer referencia a la limitación que supone adaptar el lenguaje a un grupo con características tan específicas y alejadas al lenguaje en el que actualmente se mueve la alumna en prácticas mucho más especializado por lo que, en alguna ocasión la sesión se ha podido complicar por el hecho de no entender los conceptos específicos de la asignatura. Desde el punto de vista profesional, es indudable que la preparación del Breakout Educativo conlleva un esfuerzo de tiempo que no siempre estará al alcance de todos los docentes, aunque también es cierto que puede ser una metodología a trabajar en grupo y fácil de compartir entre distintos docentes de distintos centros.

## 5.3 FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

De cara al futuro se pueden hacer diversas investigaciones en aras de mejorar la evidencia empírica de esta innovación docente.

De una parte, se puede probar la metodología Breakout Educativo en cada bloque teórico de la materia Economía de 1º de Bachillerato para observar cómo funcionan los alumnos cuando conocen que tras cada tema se enfrentarán a un "desafío" donde tendrán que poner en juego todo lo aprendido, además de estar implicados en su aprendizaje plenamente. De esta forma, se presenta el curso como una gran prueba donde irán "pasando niveles" para poder obtener el premio final, el aprobado de la asignatura. Esta investigación se presenta muy interesante y sus resultados pueden ser muy enriquecedores de cara a la puesta en marcha de nuevas dinámicas y de un aprendizaje más participativo, colaborador y quizás significativo entre el alumnado. De otra parte, esta metodología podría ser testada en otras asignaturas del mismo curso o en otros niveles educativos, por ejemplo en los cursos de la E.S.O., cursos de primaria, a nivel de enseñanza universitaria o formación profesional, etc.

Además, como futura línea de investigación resaltar el enorme interés por llevar estas investigaciones en innovación educativa a nivel de Grado Universitario, ya que podrían tener, al igual que en Bachillerato, consecuencias positivas para el alumnado. Igualmente, es de nuestro interés estudiar el impacto de esta innovación educativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje del alumnado de cara a su acceso al sistema universitario.

Por otro lado, sería necesario una investigación de corte longitudinal para poder afirmar con rotundidad la eficacia de esta metodología, de esta forma, ampliando la muestra y el horizonte temporal de la investigación daremos con la clave para enriquecer al acervo de la literatura en esta materia.

Por último, podríamos investigar mediante otras técnicas cómo se mide de forma más uniforme esta innovación para poder dar resultados más certeros con conclusiones que orienten a docentes e investigadores en aras de mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje para que sea un aprendizaje significativo.

## REFERENCIAS


Aguilar Escobar, V. G., Garrido-Vega, P., & Fernández Camacho, C. del R. (2008). Diseño e implantación de un sistema de control y mejora de calidad de las pruebas objetivas tipo test: Un caso en la Licenciatura de administración y dirección de empresas, En *Experiencia de Innovación Universitaria: Curso 2005/2006, Universidad de Sevilla, Vol. 2*, Págs. 9-26.

Alejaldre Biel, L., & García Jiménez, A. M. (2014). *Gamificar: el uso de los elementos del juego en la enseñanza de español*. Retrieved from https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/aepe/pdf/congreso_50/congreso_50_09.pdf

Ávila Baray, H. L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación* (eumed.net). México. Retrieved from http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/#indice

Bermejo Domínguez, J., & Aguilar Escobar, V. (2018). *GAMIFICACIÓN : Adaptación de la herramienta Escape Room a la enseñanza de la asignatura de Economía de 1º de Bachillerato*. TFM Universidad de Sevilla. Trabajo inédito

Colino Sueiras, J., Soto Pacheco, G., Maeso Fernández, F., Noguera Méndez, P., Rodríguez Pesquín, M., Sánchez de la Vega, C., … Tovar Arce, M. (2015). *Economía, 1º de Bachillerato*. Madrid: Bruño. Retrieved from https://editorial-bruno.es/busquedas.php?busc_guiada=buscar&autonomia=1&etapacurso=82%2C58%2C161&asignaturas=1062&dirigido=1264&formato=PAPEL&visual=imagenes

Corchuelo-Rodriguez, C. A. (2018). Gamificación En Educación Superior: Experiencia Innovadora Para Motivar Estudiantes Y Dinamizar Contenidos En El Aula. *Edutec. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, *63*, 29–41. Retrieved from http://www.edutec.es/revista/index.php/edutec-e/article/view/927/pdf

Cortizo Pérez, J. C., Carrero García, F. M., Monsalve Piqueras, B., Velasco Collado, A., Díaz del Dedo, L. I., & Pérez Martín, J. (2011). Gamificación y docencia: lo que la universidad tiene que aprender de los videojuegos. Universidad Europea de Madrid. Retrieved from https://abacus.universidadeuropea.es/handle/11268/1750

De la Varga Salto, J. M. (2013). *Actitud directiva: La esencia de la capacidad para innovar. Análisis en la alta cocina española.* Universidad de Málaga. Retrieved from https://issuu.com/josemariadelavarga/docs/tesis_doctoral_jose___mari__a_de_la

Diago, P., & Ventura-Campos, N. (2017). Escape Room: gamificación educativa para el aprendizaje de las matemáticas. *SUMA: Revista Sobre Enseñanza y Aprendizaje de Las Matemáticas*, *85*, 33–40. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/320191004_Escape_Room_gamificacion_educativa_para_el_aprendizaje_de_las_matematicas

Diaz Vientre Arceo, F. (2010). Los maestros se enfrentan a las innovaciones curriculares. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, *1*(1), 37–57. Retrieved from http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-28722010000100004&script=sci_abstract&tlng=pt

Empleo Y Seguridad Social, M. DE. (2016). Disposición 8964 del BOE núm. 238 de 2016. Retrieved from http://www.boe.es

Fernández March, A. (2005). *Nuevas metodologías docentes. campus.usal.es*. Retrieved from http://campus.usal.es/~ofeees/NUEVAS_METODOLOGIAS/nuevas_metodologias_docentes.doc

Fidalgo, Á. (2007). Metodologías Educativas – Innovación Educativa. Retrieved March 14, 2019, from https://innovacioneducativa.wordpress.com/2007/10/08/metodologias-educativas/

Fidalgo Blanco, Á. (2015). Tres tipos de innovación educativa que debe conocer pero nunca mezclar – Innovación Educativa. Retrieved May 20, 2019, from https://innovacioneducativa.wordpress.com/2015/06/18/tres-tipos-de-innovacion-educativa-que-debe-conocer-pero-nunca-mezclar/

Fidalgo Blanco, Á. (2017). ¿Cómo saber si una experiencia de innovación educativa es realmente innovación educativa? Retrieved May 20, 2019, from https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0747563216307981

Foncubierta, J. M., & Rodríguez, C. (2014). *Didáctica de la gamificación en la clase de españo*. Retrieved from www.profele.es

Galanis, M., & Duckworth, S. (2016). Share. Connect. Inspire. Reflecting on learning to share with you, connect with you, and inspire you. *When Tech Connects - Breakout EDU Sketchnote*. Retrieved from http://shareconnectinspire.blogspot.com/

Hernández Martín, A., & Quintero Gallego, A. (2009). *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado. Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado, ISSN-e 1575-0965, Vol. 12, Nº. 2, 2009 (Ejemplar dedicado a: La formación del profesorado y la acción docente: diferentes miradas / coord. por Pablo Palomero Fernández), págs. 103-119* (Vol. 12). Asociación Universitaria de Formación del Profesorado. Retrieved from https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3039100

Imbernón, F., Antúnez, S., & Instituto de Formación del Profesorado, I. e I. E. (2010). *Procesos y contextos educativos :* enseñar *en las instituciones de educación secundaria*. Ministerio de Educación, Instituto de Formación del Profesorado, Investigación e Innovación Educativa.

Johnson, D. W., Johnson, R. T., & Holubec, E. J. (1994). *The new circles of learning : cooperation in the classroom and school*. Association for Supervision and Curriculum Development. Retrieved from https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jZVRDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Johnson+y+Johnson+1994&ots=_MAZFFFqO5&sig=8U0b9HT9FJkZ6ijyrBaxv8FdQNM&redir_esc=y#v=onepage&q=Johnson y Johnson 1994&f=false

Kapp, K. M. (2012). *The gamification of learning and instruction : game-based methods and strategies for training and education*. Retrieved from https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=M2Rb9ZtFxccC&oi=fnd&pg=PR12&dq=The+Gamification+of+Learning+and+Instruction:+Game-Based+Methods+and+Strategies+for+Training+and+Education&ots=JxMd376AbL&sig=oqf3yemj9COuZNQzeL2xl7sq_yY#v=onepage&q=The Gamificatio

Lee, J. J., Ceyhan, P., Jordan-Cooley, W., & Sung, W. (2013). GREENIFY: A Real-World Action Game for Climate Change Education. *Simulation & Gaming*, *44*(2–3), 349–365. https://doi.org/10.1177/1046878112470539

Marczewski, A. (2015). Even ninja monkeys like to play: gamification, game thinking & motivational design. CreateSpace *Independent Publishing Platform*, *1*, 65–80.

Martínez De Vera, L., & Aguilar Escobar, V. (2017). *El uso del aula invertida en la asignatura Economía de la Empresa en bachillerato: una experiencia con videotutoriales*. Universidad de Sevilla.

Medina Rivilla, A., Domínguez Garrido, M. C., & Sánchez Romero, C. (2011). La Innovación en el aula: referente para el diseño y desarrollo curricular. *Perspectiva Educacional*, *50*(1), 61–86. https://doi.org/10.4151/07189729-vol.50-iss.1-art.15

Medina Rivilla, A., & Salvador Mata, F. (2009). *Didáctica General*. Madrid: Pearson. Retrieved from www.pearsoneducacion.com

Negre i Walczak. (2017). "BreakoutEdu", microgamificación y aprendizaje significativo - educaweb.com. Retrieved March 16, 2019, from https://www.educaweb.com/noticia/2017/07/26/breakoutedu-microgamificacion-aprendizaje-significativo-15068/

Nicholson, S. (2015). *Peeking Behind the Locked Door: A Survey of Escape Room Facilities*. Retrieved from http://scottnicholson.com/pubs/erfacwhite.pdf

Oriol Borrás, G. (2015). *Fundamentos de la gamificación*. Retrieved from http://www.flickr.com/photos/89458386@N07/16124943257

Penalonga, A. (2016). *La Economía. 1º de Bachillerato. Libro del alumno.* (McGraw Hill, Ed.) (1st ed.). Madrid: McGraw Hill. Retrieved from https://www.mheducation.es/9788448610555-spain-la-economia-1-bachillerato-libro-alumno-andalucia

Pisabarro Marrón, A. M., & Vivaracho, C. E. (2018). Gamificación en el aula: gincana de programación. *ReVisión, Revista de Investigación En Docencia Universitaria de La Enseñanza*, *11*(1), 8. Retrieved from https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6264619

Renobell Santaren, V., & García Gaitero, F. (2016). *Gamificación en la educación: Reinventando la rueda*. Retrieved from http://dimglobal.net/revistaDIM34/docs/DIMAP34gamificacion.pdf

Rodriguez, F., & Santiago, R. (2015). *Gamificación: Cómo motivar a tu alumnado y mejorar el clima en el aula* (Digital-Text). Madrid: Editorial Oceano S.L.U. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/299584812_Gamificacion_Como_motivar_a_tu_alumnado_y_mejorar_el_clima_en_el_aula

Ropero Carrasco, J., García Sánchez, B., & Sanz Díez de Ulzurrun Lluch, M. (2013). *Claves para la aplicación de nuevas metodologías docentes en derecho inspiradas en el proceso de Bolonia*. Dykinson. Retrieved from https://www.marcialpons.es/libros/claves-para-la-aplicacion-de-nuevas-metodologias-docentes-en-derecho-inspiradas-en-el-proceso-de-bolonia/9788415455721/

Sein-Echaluce Lacleta, M. L., Fidalgo Blanco, Á. F., & Peñalvo García, F. J. (2014). *Revista de educación a distancia. Revista de Educación a Distancia*. Universidad de Murcia. Retrieved from https://revistas.um.es/red/article/view/254011

Teixes Argiles, F. (2015). *Gamificación: motivar jugando* (Editorial UOC). Retrieved from https://ebookcentral--proquest--com.us.debiblio.com/lib/uses/detail.action?docID=5349901

Tugores, J., Mascarilla, R., & Bonilla. (2015). *Economía. Humanidades y ciencias sociales*. Madrid: Vicens Vives. Retrieved from https://www.vicensvives.com/vvweb/view/pages/p01/load.php?id=234&codvv=008284

Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the win : how game thinking can revolutionize your business*. Wharton. Retrieved from https://books.google.es/books/about/For_the_Win.html?id=abg0SnK3XdMC&redir_esc=y

# REFORZAR LA IMPLICACIÓN DEL ALUMNADO A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE "SOCRATIVE" EN EL APRENDIZAJE DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA

Julen Izagirre-Olaizola, julen.izaguirre@ehu.eus, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)
Jon Morandeira-Arca, jon.morandeira@ehu.eus, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)
Alaitz Mendizabal-Zubeldia, Alaitz.mendizabal@ehu.eus, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

**RESUMEN**: Este trabajo recoge una experiencia realizada durante el curso 2018-2019 en la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (sección Gipuzkoa). El objetivo principal del ensayo era recoger la percepción del alumnado sobre las metodologías activas para la enseñanza-aprendizaje, utilizando para ello recursos que se valen del teléfono móvil del alumnado, para medir la motivación, la implicación y otras consideraciones. Para ello, se utilizó la herramienta Socrative para responder a unos cuestionarios online, con el objetivo de reforzar la motivación y la participación del alumnado, y en el contexto de la metodología del aula invertida.

**PALABRAS CLAVE**: Docencia, Metodología activa, Aula invertida, Percepción, Enseñanza superior.

**ABSTRACT**: This paper describes an experience carried out in the 2018-2019 academic year at the Faculty of Economics and Business of the University of the Basque Country (Gipuzkoa section). The main objective of the essay was to collect the student's perceived perceptions of the active teaching-learning methodologies; specifically aimed at motivating, involving and using other opinions using the mobile student's tool. To this end, the Socrative tool was used to answer some questionnaires online, with the aim of strengthening the student's motivation and participation, and in the context of flipped classroom.

**KEYWORDS**: Teaching methodology, Active methodology, Flipped classroom, Perception, Higher education.

## 1. INTRODUCCIÓN

La transición de un modelo educativo basado en la enseñanza a otro basado en el aprendizaje exige una transformación cultural profunda a la Universidad. Uno de los ejes de dicha revolución es la innovación metodológica. De este modo, la reforma de las metodologías educativas se percibe como "un proceso que es imprescindible abordar para una actualización de la oferta formativa de las universidades españolas, y que de hecho está ya de alguna forma en marcha, lo que no es óbice para que el mismo concite todavía no pocas incertidumbres" (Crue, 2006, p.7). Esta transformación del sistema educativo es la respuesta que se ha desarrollado para hacer frente a dos grandes fuerzas: la necesidad de adaptarse a un mundo global y la sociedad del conocimiento (Fernández March, 2006). En este sentido, por ejemplo, la aparición de nuevas tecnologías también ha afectado a la educación, facilitando nuevas modalidades de formación (como el aprendizaje electrónico y semipresencial) y de educación masivas (como los cursos en línea masivos y abiertos –MOOC-); facilitando nuevas vías para el aprendizaje colaborativo entre el alumnado (WebQuest, aprendizaje basado en proyectos), mejorado la adquisición de competencias con el acceso a grandes cantidades de información, cambio de roles en el profesorado y alumnado, cambios metodológicos (*flipped classroom)*, etc. (Sánchez Rodríguez et al., 2017).

En lo que respecta a la Universidad del País Vasco/ Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), durante los últimos años ha impulsado programas de formación del profesorado en nuevas metodologías docentes, ha desarrollado las TICs aplicadas a la enseñanza y ha puesto en marcha procesos de revisión y mejora de los desarrollos curriculares de las titulaciones con el fin de adaptarse a las exigencias del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). (UPV/EHU, 2019). El nuevo enfoque está basado en el alumnado, dentro del

modelo de enseñanza-aprendizaje cooperativo y dinámico (conocido en esta universidad como Ikaskuntza Kooperatibo eta Dinamikoa –IKD-). Según este modelo el eje central es el proceso de aprendizaje, desarrollado a través de las metodologías activas y con ayuda de las tecnologías de información y comunicación, con el fin último de alcanzar un perfil adecuado de alumnado: con capacidad de aprendizaje activo, autónomo, estratégico, reflexivo, cooperativo y responsable (Fernández March, 2006; UPV/EHU, 2019).

Las fórmulas de aprendizaje activo se basan en el desempeño de tareas por parte del alumnado de forma que su asimilación de la materia se haga del modo más autónomo posible. Consecuentemente, se pueden establecer patrones de aprendizaje y comportamiento basados en el desarrollo de sus capacidades como individuo perteneciente a un grupo (Fortanet Van Assendelft de Coningh *et al.*, 2013).

El conocimiento es un estado que se alcanza cuando se comprende la información y debe ser construido por la persona en su propio proceso de aprendizaje, al tratar de dotar de sentido a la información que recibe en relación con lo que ya sabe. De este modo, es más fácil que los y las estudiantes recuerden la información y sean capaces de aplicarlas a nuevas situaciones (Marqués, 2016).

En la experiencia que se describe en el presente trabajo utilizamos Socrative como herramienta para la mejora de la eficiencia del aprendizaje activo y colaborativo. Esta herramienta, en combinación con metodologías del tipo aprendizaje invertido o aula invertida (*Flipped Classroom*) permite discutir ideas, opinar, generar debate… Permite mejorar el aprendizaje colaborativa durante el proceso de aprendizaje, lo que está vinculado de alguna forma con el desempeño general del alumnado. Esta experiencia está en una fase piloto, en la que se ha aplicado esta herramienta vinculada a la aproximación del aula invertida (alumnado de tercer curso) o de manera independiente (alumnado de primer curso) entre el alumnado del Grado de Administración y Dirección de Empresas de la Facultad de Economía de Empresa (sección Gipuzkoa) de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU). En esta fase piloto aún no se han aplicado grandes cambios en la estructura de las asignaturas participantes, aunque se espera ir avanzando en dicho proceso gradualmente. Idealmente, las transformaciones necesarias son profundas (Awedh et al., 2014), si bien existen estudios previos que han llevado a cabo experimentos satisfactorios con transformaciones parciales o graduales (Méndez Coca & Slisko, 2013; Sein-Echeluce et al. 2015; Kaya & Balta, 2016).

## 2. METODOLOGÍA, TEORÍA Y HERRAMIENTAS

### 2.1. AULA INVERTIDA O FLIPPED CLASSROOM

Como consecuencia de todo el proceso de transformación descrito en la introducción, cada vez es más importante lo que el alumnado hace, y no lo que el profesorado hace. Para ello, resulta de vital importancia desarrollar metodologías activas de aprendizaje y, unido a ello, desarrollar nuevas maneras de ocupar el tiempo en el aula. El aula invertida (flipped classroom) es una de esas maneras.

El aprendizaje invertido es un enfoque pedagógico en el que la instrucción directa se traslada del espacio de aprendizaje colectivo al espacio de aprendizaje individual, de manera que el espacio grupal resultante se transforma en un entorno dinámico e interactivo en el que la persona docente guía al alumnado en la medida en que este aplica conceptos y desarrolla su creatividad en la materia objeto de estudio (Flipped Learning Network, 2014).

Es decir, consiste en utilizar el tiempo fuera del aula en realizar determinados procesos de aprendizaje que tradicionalmente se hacían dentro de la misma y, por su parte, dentro del aula, con la presencia, guía y experiencia de la persona docente, el tiempo se emplea en potenciar y facilitar otros procesos de adquisición y práctica de conocimientos, en aplicar conceptos y participar de forma creativa en los contenidos (Sánchez Rodríguez et al., 2017).

Literalmente, la expresión *flipped classroom* significa dar la vuelta a la clase, es decir, las tareas que antes se hacían en clase, ahora se hacen en casa, y al contrario. El potencial de esta metodología docente radica en que el tiempo invertido en explicar la materia, por ejemplo a través de la clase magistral, queda relegado al trabajo que el alumnado puede hacer tranquilamente en casa a través de grabaciones en vídeo, una

presentación narrada, textos escritos, o similares (Fortanet Van Assendelft de Coningh *et al.*, 2013; Sein-Echaluce et al., 2015).

En otras palabras, desde la perspectiva del aula invertida, las clases magistrales ceden terreno en los espacios colectivos, abriendo hueco a las necesidades individuales del alumnado con el fin de obtener mayores niveles de compromiso, reforzando el aprendizaje activo sin sacrificar contenidos. Así, el profesorado emplea más tiempo en la aplicación del conocimiento y su integración a través de estrategias de aprendizaje, fomentando la interacción en el aula, garantizando niveles elevados de comprensión y reforzando contenidos. Dicho de otro modo, las tareas de nivel cognitivo alto (resolución de problemas, análisis de casos o desarrollo de proyectos) se trabajan en el aula, mientras que las de nivel cognitivo más reducido (leer, escuchar, ver) se efectúan fuera de dicho espacio (Fadini & Finardi, 2015; Marqués, 2016).

De esta manera, se pretende desarrollar la autonomía del alumnado, convirtiéndolo en gestor activo de su proceso de aprendizaje, lejos de ser únicamente receptor de instrucciones. El alumnado, por tanto, controla su propio aprendizaje, implicándose más en el proceso, lo que refuerza su autonomía. Todo ello conlleva una transformación profunda, tanto para el alumnado como para el profesorado, que deben abandonar su zona de confort para trabajar otro modo de enseñar y aprender. El profesorado dispuesto a cambiar su metodología padecerá dudas y situaciones de nervios y falta de control, por lo que deberá aprender e interiorizar nuevas estrategias y herramientas para disponer de más y mejores recursos que le permitan desenvolverse en un contexto más incierto y exigente.

Flipped Learning Network Hub es una comunidad que ofrece recursos relacionados con esta metodología. Este organismo establece los cuatro pilares que componen el aprendizaje invertido, tal y como recoge la Tabla 1.

Tabla 1: Los cuatro pilares del aprendizaje invertido (flipped learning)

| **Pilar FLIP** | **Pilar traducido** | **Contenido** | **Rol docente** |
|---|---|---|---|
| Flexible environment | Entorno flexible | El aprendizaje invertido ofrece diversos modos de aprendizaje. Conviene facilitar espacios flexibles para que el alumnado decida dónde y cuándo aprender.<br>La persona docente es flexible en cuanto a las expectativas y ritmos de aprendizaje | F1: Espacio para interacción y reflexión<br>F2: Observación continuada<br>F3: Facilitar vías de aprendizaje y desempeño |
| Learning culture | Cultura de aprendizaje | Aproximación centrada en el aprendizaje (el docente no es la fuente de información primaria).<br>Espacio grupal para profundización y enriquecimiento.<br>Alumnado activo en la construcción de conocimiento. | L1: Oportunidades de desarrollo de actividades de aprendizaje autónomo<br>L2: Actividades accesibles, diferenciadas y retroalimentadas |
| Intentional content | Contenido intencional | El profesorado trata de pensar en el modo de ayudar a la comprensión de conceptos por parte del alumnado.<br>Determina lo que el alumnado necesita aprender y los materiales que debe explorar por su cuenta.<br>Optimización del tiempo de clase para desarrollar estrategias de aprendizaje activo. | I1: Priorización de conceptos para que sean accedidos por el alumnado por su cuenta<br>I2: Creación de contenidos relevantes<br>I3: Contenido diferenciado, accesible y relevante para todo el alumnado |
| Proffesional educator | Docente profesional | El rol del docente es más importante aún que en la metodología tradicional.<br>Observación continuada, feedback relevante…<br>Práctica docente reflexiva, conectada y abierta a crítica y mejora.<br>Tolerancia al caos controlado en el aula. | P1: Disponibilidad flexible y personalizada<br>P2: Evaluación formativa continuada<br>P3: Colaboración y reflexión con otros docentes para la transformación de la práctica docente |

Fuente: Elaboración propia a partir de Flipped Learning Network, 2019

Tanto en el modelo tradicional (el profesor o la profesora dicta, y el alumnado oye y toma notas intentando comprender/aprender lo que se le explica) como en el modelo de aula invertida, el alumnado debe externalizar sus conocimientos para poder ser calificado. En la enseñanza tradicional, se espera que el alumnado comprenda todo en el momento, aunque realmente no tienen tiempo para reflexionar sobre lo que se dice y es fácil perderse cuestiones importantes (Marqués, 2016).

Sin embargo, la evaluación en clases invertidas es más objetiva y precisa puesto que la persona docente cuenta con más datos para llevar a cabo dicha calificación, ya que ha dispuesto más tiempo en clase para comprobar las capacidades y competencias del alumnado (Sánchez Rodríguez et al., 2017).

## 2.2. EL ENTORNO WEB 2.0 EN EL CONTEXTO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN EL ÁMBITO DEL AULA INVERTIDA: LA HERRAMIENTA SOCRATIVE (WWW.SOCRATIVE.COM)

Los conocidos como sistemas de respuesta del alumnado (Student Response Systems o SRS) no son algo nuevo en las aulas. El antecesor se encuentra en los conocidos como *clickers*, dispositivos que se repartían entre el alumnado funcionando como mandos a distancia que permitían contestar a preguntas de múltiple opción. Estos sistemas requerían una inversión económica por parte de las instituciones educativas.

Hoy en día, el panorama ha cambiado con los mencionados SRS, que en muchos casos son gratuitos y además no exigen inversión alguna al ser compatibles con los propios dispositivos (*smartphones* normalmente) del alumnado. La integración del *smartphone* en el aula tiene una serie de ventajas, como su potencial para desarrollar el aprendizaje independiente y colaborativo; eliminación de barreras relacionadas con formalidad en el aprendizaje; capacidad de atraer y enfocar la atención del alumnado; aumento de la autoestima; mejora de la relación con TICs; ahorro de dinero; dominio previo por parte del alumnado; flexibilidad; accesibilidad; menor distracción que ordenadores portátiles (Méndez Coca & Slisko, 2013).

Existe una oferta variada de interfaces 2.0 que permiten el desarrollo aplicado de metodologías como las descritas anteriormente, como por ejemplo Edmodo, Edcanvas/Blendspace, Go Soapbox, Poll Everywhere o Screencast (Méndez Coca & Slisko, 2013; Wash, 2014; Fadini & Finardi, 2015), si bien en nuestro caso hemos empleado Socrative, una de las herramientas más populares y que, además, permite acceso gratuito a buena parte de sus funcionalidades.

Según un estudio de Wash (2014), Socrative parece ser la herramienta que ofrece mayor flexibilidad y facilidad de uso, y su utilización parece potenciar el desarrollo de mayores índices de participación y permite la retroalimentación inmediata. Además, un estudio de Awedh, Mueen, Zafar, & Manzoor (2014) pone de relieve que su uso anima al alumnado a desarrollar experiencias de aprendizaje independiente y al mismo tiempo colaborativo, reforzando la implicación y reforzando sobremanera la interacción entre profesorado y alumnado.

La interfaz (y aplicación móvil) Socrative facilita a alumnado y profesorado una herramienta para la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje desde un ordenador, tablet, Smartphone o teléfono móvil. A través de preguntas lanzadas en el momento, y gracias a la posibilidad de visualizar respuestas y resultados al instante, el profesorado puede valorar el nivel de comprensión del grupo, así como identificar las necesidades del alumnado.

El profesor o profesora deberá abrir una cuenta y, posteriormente, crear un aula virtual. El alumnado puede descargarse la aplicación o conectarse directamente a través de la página web sin necesidad de descargas. Entrará al aula a través de un código empleando su propio dispositivo (el teléfono móvil es la opción más sencilla y flexible).

Ofrece muy diversas opciones, como la calificación instantánea, generar y mostrar gráficos acerca de las respuestas o diseño de diversos tipos de preguntas. También se ofrecen concursos, juegos, etc. a través de esta interfaz. De este modo, se refuerza la retroalimentación entre profesorado y alumnado, e incluso se puede crear un informe individualizado para adaptarse a cada necesidad individual.

## 3. EXPERIENCIA DESARROLLADA Y METODOLOGÍA

La experiencia descrita en el presente trabajo fue llevada a cabo entre octubre y diciembre de 2018 (y está teniendo continuidad en el presente primer cuatrimestre del curso 2019-2020) en la Facultad de Economía y Empresa (sección Gipuzkoa) de la Universidad del País Vasco- Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU). El principal objetivo de la experiencia y de la posterior medición de las opiniones del alumnado fue, precisamente, conocer sus impresiones respecto a la utilización de metodologías activas para el proceso enseñanza-aprendizaje y, específicamente en este caso, medir la motivación, la implicación y otros aspectos relacionados respecto a la utilización de una herramienta que utiliza el teléfono móvil.

Se utilizó la herramienta Socrative para responder algunas preguntas en forma de cuestionario, con el objetivo docente de reforzar la motivación y mejorar la participación del alumnado en la asignatura.

La herramienta se utilizó en ocho grupos diferentes de dos asignaturas, en diferentes cursos e idiomas, tal y como puede observarse en la Tabla 2.

Tabla 2: Información general acerca de la experiencia

| **Fechas** | **Asignaturas y cursos** | **Idiomas** | **Profesorado y grupos** |
|---|---|---|---|
| Octubre a diciembre de 2018 | Economía de Empresa: Introducción (1er curso)<br>Dirección Estratégica: Política de Empresa (3er curso) | Euskera y castellano | 5 profesoras y profesores en 8 grupos |

Fuente: Elaboración propia

La actividad se realizó a lo largo de diferentes unidades didácticas en los diferentes grupos de asignatura-idioma. Además, la utilización fue diferente en primer y tercer curso. En el caso del tercer curso, la herramienta Socrative específica se enmarcó en la metodología flipped classroom, más general. Es decir, en primer lugar, tal y como se ha explicado, el alumnado trabajó por su cuenta una serie de contenidos y, posteriormente, se empleó la aplicación móvil específica en el marco de dicho contexto. En el caso del alumnado de primer curso, sin embargo, la herramienta Socrative se utilizó de manera aislada, en una asignatura en la que se utilizan metodologías activas, pero sin trabajar en este caso el flipped classroom, debido a las características de los grupos y las asignaturas (grupos muy numerosos y en el primer cuatrimestre del primer curso).

Posteriormente, se facilitó un cuestionario al alumnado que había participado en la experiencia, con el fin de que expusieran su opinión. El cuestionario estaba estructurado en 4 bloques: valoración general acerca de la herramienta Socrative; idoneidad de su utilización en el proceso de enseñanza-aprendizaje; valoración de la metodología flipped classroom (solo en tercer curso) y; por último, datos de identificación (edad, curso, calificación esperada en la asignatura, sexo y asignatura). Cada bloque estaba compuesto por una serie de afirmaciones acerca de las que se pedía opinión a través de una escala Likert de 5 puntos. La cantidad de cuestionarios válidos obtenidos y su distribución puede observarse en la Tabla 3.

Tabla 3: Información de la muestra

| Asignaturas y profesorado | Curso | Idioma | Metodología flipped classroom | Cantidad de encuestas realizadas |
|---|---|---|---|---|
| Economía de Empresa: Introducción | 1 | Castellano | No | 32 |
| Economía de Empresa: Introducción | 1 | Euskera | No | 50 |
| Dirección Estratégica: Política de Empresa | 3 | Castellano | Sí | 17 |
| Dirección Estratégica: Política de Empresa | 3 | Euskera | Sí | 53 |
| | | | | Total: 152 |

Fuente: Elaboración propia

## 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. RESULTADOS

Tal y como se ha señalado, se obtuvieron 152 cuestionarios válidos para recoger información acerca de los diversos bloques de preguntas. La Tabla 4 muestra los principales resultados descriptivos recogidos. Con el fin de facilitar la información de un modo más sencillo de visualizar, se han unido las respuestas 1 y 2 a las diferentes afirmaciones ("totalmente en desacuerdo" y "desacuerdo") y las respuestas 4 y 5 ("de acuerdo" y "totalmente de acuerdo").

Tabla 4: Resultados descriptivos

| Indicador | 1-2 Desacuerdo | 3 Intermedio | 4-5 De acuerdo |
|---|---|---|---|
| Valoración de la herramienta Socrative | | % | |
| Atractiva para el aprendizaje | 3,9 | 22,4 | 73,7 |
| Ayuda a identificar dificultades de aprendizaje | 5,9 | 36,2 | 57,9 |
| Ayuda a alcanzar objetivos de aprendizaje | 7,2 | 29,6 | 63,2 |
| Idoneidad del uso de la herramienta Socrative | | % | |
| Valoración positiva de la herramienta | 3,3 | 13,8 | 82,9 |
| Herramienta válida para calificar | 23 | 43,4 | 33,6 |
| Se debería utilizar en más asignaturas | 1,3 | 26,5 | 72,2 |
| Valoración de la metodología Fliped classroom | | % | |
| Metodología atractiva para el aprendizaje | 8,7 | 34,8 | 56,5 |
| Ayuda a interiorizar mejor los contenidos | 11,6 | 29 | 59,4 |
| Aumenta mi interés por la asignatura | 16,7 | 25 | 58,3 |
| Habría que utilizar esta metodología con más frecuencia | 7,3 | 39,1 | 53,6 |
| Porcentaje de la asignatura que se debería trabajar bajo esta metodología | 0-20 | 21-40 | 41-60 | 61-80 | 81-100 |
| | 16,7 | %36,7% | 30% | 13,3% | 3,3% |
| Datos de identificación | | | | | |
| Curso | 1: 54% | 3: 46% | | | |
| Calificación esperada | Suficiente 15,3% | Notable 48,7% | Sobresaliente-MH 36% | | |
| Sexo | Muj.: 45,6% | Hom.: 54,4% | | | |

Fuente: Elaboración propia

Tal y como puede verse en la tabla, tanto las respuestas relacionadas con la herramienta Socrative como las relacionadas con la metodología flipped classroom son bastante positivas. Especialmente, las respuestas acerca de la herramienta Socrative son muy positivas, tanto en lo que se refiere a su valoración general, como en lo relacionado con su usabilidad y utilidad. Las mayores dudas aparecen en cuanto a su capacidad de servir como herramienta de calificación. Los resultados muestran que una parte importante del alumnado muestra dudas en cuanto a su capacidad de servir como herramienta de calificación para la asignatura.

En cuanto a la metodología flipped classroom, en cambio, pese a que los resultados son positivos, no se han valorado de una manera tan claramente favorable. Tal vez, los detalles de la metodología no se han trabajado y explicado en profundidad, y puede sea consecuencia de ello que la opción intermedia (3 de 5 en la escala) haya sido elegida por entre el 25 y el 40% del alumnado encuestado.

La mayor parte del alumnado, en cualquier caso, valora de forma positiva esta metodología, y dos tercios creen que sería posible y deseable que se emplease para trabajar parte importante de la asignatura (entre el 21 y el 60% del contenido de la misma).

## 4.2. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos muestran claramente que la percepción general acerca de la metodología (aprendizaje invertido) y la herramienta específica (Socrative) son positivas. La mayor parte de los estudios que se encuentran en la literatura muestran resultados similares. Por ejemplo, tanto el trabajo de Wash (2014) como el de Kaya & Balta (2016) revelan valoraciones especialmente positivas respecto a la participación en clase, la retroalimentación recibida, respecto al desafío mental y, en menor medida, respecto a la capacidad

de facilitar las interacciones en el aula y la mejora del aprendizaje. En esta misma línea, el estudio de Dakka (2015) mostraba que la utilización de la herramienta Socrative mejoraba notablemente los resultados obtenidos. El trabajo de Sein-Echaluce, Fidalgo y García (2015) muestra también claramente un mejor desempeño del grupo de alumnado experimental frente al grupo de control, es decir, más allá de percepciones, también se detectan mejoras en el impacto sobre el aprendizaje y la retención del mismo.

Con matices y en su respectiva medida, pero la práctica totalidad de los estudios realizados en los últimos años muestran resultados similares, con valoraciones muy positivas respecto a todas las variables en la mayor parte de los casos (Méndez Coca & Slisko, 2013; Dervan, 2014; Altaany & Alsoudani, 2015; Awedh et al., 2015; Hernández Nanclares & Pérez Rodríguez, 2015).

En general, el alumnado tiende a considerar que esta metodología promueve la comprensión de conceptos clave y su dominio, mejorando el aprendizaje (Kong, 2014; Sánchez Rodríguez et al., 2017). Se trata de una metodología mejor valorada frente a las clases tradicionales (Galway et al., 2014; Wash, 2014), aunque en algunos casos parte del alumnado sigue prefiriendo la metodología tradicional frente a metodologías activas de este tipo (Fernández et al. 2017).

Pese a que los estudios realizados parecen demostrar de manera bastante sólida la percepción positiva por parte del alumnado respecto a este tipo de metodologías, e incluso la mejora directa en resultados de aprendizaje, conviene destacar que diversos autores subrayan también la existencia de inconvenientes a la hora de llevar a cabo este proceso transformador en el aula. Por ejemplo, dichos inconvenientes pueden estar relacionados con la necesidad de invertir más tiempo, recursos y esfuerzos, la posible necesidad de inversión tecnológica, el tiempo de adaptación para profesorado y alumnado, el miedo escénico y la incertidumbre, dificultad de adaptación a diferentes ritmos de aprendizaje o la gestión de grupos numerosos (Fernández et al., 2017; Sánchez Rodríguez et al., 2017).

## 5. CONCLUSIÓN

Los sistemas de respuesta del alumnado (SRS en inglés) como el Socrative tienen el potencial y la capacidad de generar y reforzar un ambiente de aprendizaje activo en el aula. Esta herramienta, en concreto, permite seguir al momento la evolución del proceso de aprendizaje del alumnado. No es necesario que el profesorado o el centro ofrezcan infraestructura específica para su desarrollo y aplicación, ya que cada alumno o alumna utiliza su propio dispositivo. Además, emplea una herramienta, el teléfono móvil, cada vez más cotidiana entre el alumnado universitario, trasladando el proceso de aprendizaje a un entorno que les resulta conocido y confortable.

En general, el aula invertida ofrece un planteamiento que permite adaptarse a las necesidades de aprendizaje del siglo XXI, en coherencia con los principios que plantea el EEES. Se trata de una metodología muy valiosa para controlar el desarrollo individual y, al mismo tiempo, fomentar la cocreación de conocimiento, el trabajo en equipo y el dominio de herramientas digitales.

## REFERENCIAS


Altaany, F. H., & Alsoudani, K. A. (2015): *Impact of using Socrative for student in Irbid National University*. Proceedings of the 3rd Global Summit on Education GSE 2015.

Awedh, M., Mueen, A., Zafar, B., & Manzoor, U. (2014). Using Socrative and smartphones for the support of collaborative learning, *International Journal on Integrating Technology in Education (IJITE)*, 3(4), 17-24.

CRUE (2996). *Propuestas metodológicas para la renovación de las metodologías educativas*. Madrid, MEC.

Dakka, S. M. (2015). Using Socrative to enhance in class student engagement and collaboration, *International Journal on Integrating Technology in Education*, 4(3), 13-19.

Dervan, P. (2014). Enhancing in-class student engagement using Socrative (an Online Student Response System): A report, *All Ireland Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 6(3), 1801-1813.

Fadini, K., & Finardi, K. R. (2015). Affordances of web 2.0 interfaces for the teaching/learning of L2 in the flipped classroom. In *International Conference of Education, Research and Innovation, 2015, Sevilha* (Vol. 1,pp. 1052-1058). ICERI 2015 Proceedings. Madri: Iated.

Fernández, M., Godoy Guglielmone, M. V., Mariño, S. I., & Barrios, W. (2017). *¿Invirtiendo la clase o invirtiendo en la clase? Enseñanza de tecnología para la producción multimedia mediante Aula invertida*. XXIII Congreso Argentino de Ciencias de la Computación.

Fernández March, A. (2006). Metodologías activas para la formación de competencias, *Educatio Siglo XXI*, 24, 35-56.

Flipped Learning Network (2014). *What is flipped learning?* Consultado en octubre de 2019 en: https://flippedlearning.org › FLIP_handout_FNL_Web

Flipped Learning Network (2019). *FLIP Learning* (página web). Consultado en octubre de 2019 en: https://flippedlearning.org/definition-of-flipped-learning/

Fortanet van Assendelft de Coningh, C. A., González Díaz, C., Mira Pastor, E., & López Ramón, J. A. (2013): *Aprendizaje cooperativo y flipped classroom. Ensayos y resultados de la metodología docente*. En Tortosa, M.T.; Álvarez, J.D. & Pellín, N. (coords.). *Retos de futuro en la enseñanza superior: Docencia e investigación para alcanzar la excelencia académica*. Universidad de Alicante.

Galway, L. P., Corbett, K. K., Takaro, T. K., Tairyan, K., & Frank, E. (2014). A novel integration of online and flipped classroom instructional models in public health higher education. *BMC Medical Education*, 14(181). doi: 10.1186/1472-6920-14-181

Hernández Nanclares, N., & Pérez Rodríguez, M. (2015). Students' satisfaction with a blend instructional design: the potential of "Flipped Classroom" in Higher Education. *Journal of Interactive Media in Education*, 1(4), 1-12.

Kaya, A., & Balta, N. (2016). Taking Advantage of Technologies: Using the Socrative in English Language Teaching Classes. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 2(3), 4-12.

Kong, S. C. (2014). Developing information literacy and critical thinking skills through domain knowledge learning in digital classrooms: An experience of practicing flipped classroom strategy. *Computers & Education*, 78, 160-173.

Marqués, M. (2016). Qué hay detrás de la clase al revés (flipped classroom). *Actas de las XXII JENUI*. Almería, Universidad de Almería.

Méndez Coca, D. & Slisko, J. (2013). Software Socrative and smartphones as tools for implementation of basic processes of active physics learning in classroom: an initial feasibility study with prospective teachers, *European Journal of Physics Education*, 3(2), 17-24.

Novak, G., Gavrin, A., Christian, W., & Patterson, E. (1999). *Just in time teaching: blending active learning with web technology*. Pearson, London.

Sánchez Rodríguez, J., Ruiz Palmero, J., & Sánchez Vega, E. (2017). Flipped classroom. Claves para su puesta en práctica. *Edmetic. Revista de Educación Mediática y TIC*, 6(2), 336-358.

Sein-Echaluce Lacleta, M.L., Fidalgo Blanco, A., & García Peñalvo, F. (2015). *Metodología de enseñanza inversa apoyada en b-learning y gestión del conocimiento*. III Congreso Internacional sobre Aprendizaje, Innovación y Competitividad.

UPV/EHU (2019). *Bases para el desarrollo curricular de las titulaciones oficiales de la UPV/EHU*. Consultado en octubre de 2019 en: https://www.ehu.eus/es/web/sae-helaz/ikd-curriculum-garapena-oinarriak

Wash, P. (2014). Taking advantage of mobile devices: using Socrative in the classroom, *Journal of Teaching and Learning with Technology*, 3(1), 99-101.

# LOS SERIOUS GAMES ENTRAN EN LAS AULAS DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA. INNOVANDO EN LA DOCENCIA UNIVERSITARIA DE ECONOMÍA[1]

Yolanda Chica Páez, yolanda.chica@ehu.eus, Universidad del País Vasco UPV/EHU
Susana Tejada Barrenetxea, susana.tejada@ehu.eus, Universidad del País Vasco UPV/EHU
Julen Castillo-Apraiz, julen.castillo@ehu.eus, Universidad del País Vasco UPV/EHU

**RESUMEN**: El presente trabajo presenta la experiencia en la utilización de un *Serious Game*, en la docencia de la asignatura Introducción a la Economía de la Empresa, impartida en el primer curso de los grados de Administración de Empresas, Marketing, Economía y Fiscalidad y Administración Pública. En él se detallan los objetivos que se perseguían con su utilización, el contexto en el que tuvo lugar la implementación docente, las actividades principales que se desarrollaron, y por último, los resultados más relevantes obtenidos de tres fuentes. De un cuestionario de opinión, cumplimentado por el alumnado, de la encuesta de valoración del profesorado y de los resultados académicos obtenidos por el alumnado Entre estos resultados destaca la alta valoración que el alumnado otorga a la experiencia realizada. La innovación docente que presentamos se basa en la utilización de un juego consistente en la toma de decisiones relacionadas con la gestión de una empresa dedicada a la producción y venta de cubos. Las decisiones abarcan todas las áreas funcionales de la empresa, pero más explícitamente las decisiones del área de producción.

**PALABRAS CLAVE.** Serious Game, BCubes, Motivación alumnado, Área de producción.

**ABSTRACT**: This work presents our experience in the use of a Serious Game when teaching the subject Introduction of Business Management in the first grade of the degrees of Business Administration, Marketing, Economics and Taxation, and Public Administration. The work describes the objectives of the experience, the context in which the implementation took place, the main activities developed, and finally, the most relevant results obtained from a survey completed by students, from the the teacher assessment survey and the academic results obtained by the students. We would like to highlight the high assessment that students give to the experience. The aforementioned game involves taking management decisions in a company that produces and sales cubes. The decisions cover all the functional areas of the company, but more explicitly the production or manufacturing decisions.

**KEYWORDS**: Serious Game, BCubes, Student motivation, Manufacturing area.

## 1. INTRODUCCIÓN

En los procesos de aprendizaje, tal y como señala Vélez, Palacio, Hernández, Ortiz, y Gaviria (2019), las nuevas generaciones requieren un modelo de aprendizaje más dinámico, de ahí que la utilización de nuevas metodologías en el ámbito educativo se haya convertido en una necesidad constante.

Este hecho ha contribuido a que el uso de los denominados serious games (SGs), o juegos interactivos de decisión y gamificación, en campos tan diversos como el marketing, la política o la salud, se haya extendido también al ámbito educativo (Hamari, Koivisto, & Sarsa, 2014), y es que el interés de las instituciones educativas por aumentar la calidad de la enseñanza, extendida al ámbito universitario hace que este tipo de juegos estén adquiriendo una mayor importancia (Girard et al. 2013; Boyle et al. 2016; Carenys, Moya, & Vila, 2017).

[1]El trabajo que presentamos, forma parte del Proyecto de Innovación Educativa "Efectos del empleo de juegos serios de simulación en el aprendizaje de los estudiantes de Grado en Administración de Empresas. Monitorización de una experiencia piloto con el programa B-CUBES" (PIE Bienio 2017-19), financiado por la UPV/EHU.

Por “Serious Games” o “juegos interactivos de decisión” entendemos el uso de recursos informáticos de software, presentes en los videojuegos y en otros juegos de simulación en el campo del ocio, adaptados al ámbito formativo.

En el caso que nos ocupa, el entorno de una asignatura de economía de la empresa en un nivel introductorio, consideramos, que este tipo de juegos se configuran como una opción de aprendizaje que puede servir como apoyo a la clase magistral. Las ventajas de los Serious Games como apoyo de las clases magistrales son diversas, pero destacamos aquellas que se ajustan a las necesidades de la asignatura en la que se implementó el juego. Por un lado, es clara la posibilidad que aporta al alumnado de replicar un entorno empresarial concreto (Dávila & Velásquez, 2007) y enfrentarse a diferentes situaciones bajo presiones similares a las que se enfrenta en la realidad (Brennan & Vos, 2013). Esto lógicamente, favorecerá su experiencia en la toma de decisiones, pero lo hace en un entorno lúdico, desafiante y de retroalimentación inmediata, características propias de los juegos de este tipo en general (Deterding, Khaled, Nacke, & Dixon, 2011; Qian & Clark, 2016; Richter, Raban, & Rafaelli, 2015). Este entorno puede, asimismo, estimular su imaginación y aportarle una visión más general de la realidad de la gestión empresarial, es decir, una mayor capacidad de abstracción (Dávila & Velásquez, 2007), tan necesaria en las funciones de administración.

En este trabajo, se describe la innovación docente llevada a cabo a través de un juego interactivo de decisión o serious game, denominado Bcubes, en la docencia universitaria de los estudios de Economía y Empresa, en concreto, en la asignatura de Introducción a la Economía de la Empresa.

El trabajo comienza con la presentación del contexto en el que tuvo lugar la implementación de la innovación docente, detallando las características de la asignatura, los objetivos perseguidos con la puesta en marcha de esta aplicación docente, la metodología seguida para ello y los problemas que fueron surgiendo a lo largo de la misma. El trabajo finaliza con las principales conclusiones obtenidas una vez finalizada la implementación de la experiencia docente, y con las futuras líneas de investigación en el desarrollo de esta forma de docencia.

Para la medición de los resultados se han utilizado tanto los resultados académicos de la asignatura como los resultados de una encuesta cumplimentada por el alumnado, valorando tanto la metodología, como el nivel de satisfacción con la misma.

## 2. OBJETIVOS DE LA UTILIZACÓN DEL SERIOUS GAME

El objetivo último del profesorado que ha implementado esta metodología docente ha sido doble. Por un lado, aumentar el grado de motivación e implicación en el proceso de aprendizaje del alumnado, siguiendo las propuestas de Nah et al. (2014), a través del reforzamientos de algunos de los elementos presentes en la asignatura estudiada (Velez et al, 2019). Por otro, analizar la utilidad de los juegos interactivos de decisión como recurso para la mejora del aprendizaje de contenidos en el contexto universitario.

Para conseguir estos objetivos, se plantearon, asimismo, unos objetivos parciales:

- Aproximarles de una forma intuitiva al mundo de la empresa, en un área que les resulta árida y alejada de su visión empresarial.
- Mejorar la asistencia a clase del alumnado
- Mejorar los resultados académicos

La implementación tiene lugar en una asignatura de primer curso de los grados de Administración y Dirección de Empresas, Marketing, Fiscalidad y Administración Pública y Economía: Economía de la Empresa: Introducción .En dicha asignatura se imparten nociones básicas, propias de la práctica empresarial, que abarcan de forma superficial todas las áreas funcionales de la empresa, dirección estratégica, finanzas, producción, recursos humanos y marketing.

En los grados en los que se imparte el alumnado no se caracteriza por una gran vocación profesional, con lo cual, su motivación inicial no es muy elevada. A esta falta de vocación o motivación por el grado en general, se añade en el caso de la asignatura que se imparte, que en los grupos convive alumnado que ya ha tenido contacto con parte de los conceptos estudiados, a través de asignaturas impartidas en bachiller, con alumnado que parte de un desconocimiento total. Y todo esto se agrava en un tema concreto, como es el de producción, en el que los conceptos resultan más técnicos y de difícil extrapolación a la realidad del alumnado, que en su mayor parte carece de experiencia laboral que le pueda facilitar apreciar la parte práctica de los conceptos

estudiados. De ahí que los objetivos planteados requirieran de nuevas metodologías docentes con las cuales se pueden sentir identificados -hablamos de un alumnado que se puede considerar como nativos digitales (García et al., 2007).

Después de analizar el contexto en el que se aplicó el juego de simulación, vamos a describir brevemente las actividades realizadas y, sobre todo, pondremos el foco en los resultados obtenidos mediante un cuestionario que el alumnado cumplimentó. Para finalizar, vamos a establecer unas conclusiones generales y a ofrecer unas líneas de investigación / aplicabilidad futura, que pensamos serán de interés para profesorado de muy diversas áreas.

## 3. CONTEXTO DE LA INNOVACIÓN DOCENTE

El vídeo juego utilizado para la experiencia docente es un video juego educativo que lleva por nombre B-CUBES: MISSION 1, que es una adaptación del videojuego online B-CUBES, creado por los programas de apoyo al emprendimiento de la Universidad del País Vasco UPV/EHU, ZITEK, ENTREPRENARI e INIZIA.

El videojuego original, B-CUBES2 fue creado con el objetivo de acercar aspectos relacionados con la gestión empresarial al alumnado universitario en general, en un entorno lúdico como es el mundo de los videojuegos. Se trata de un videojuego en el que se juega con elementos relacionados con dicha gestión, con una visión básicamente lúdica y de competición. El alumnado (los/as jugadores/as) tendrá que tomar el control y dirección de una empresa (B-CUBES: MISSION 1) que produce y comercializa "cubits" (unos dados de metal con diferentes acabados).

Esta versión original no estaba centrada en ninguna asignatura concreta si no que primaba la visión lúdica del juego. De ahí que fuera necesaria una adaptación más concreta a algunos de los contenidos y a las propias limitaciones de tiempo y de número de alumnos/as de la asignatura seleccionada para su implementación.

La labor de adaptación del mismo a los contenidos concretos de la asignatura en la que se ha puesto en marcha, se realizó conjuntamente por el profesorado de la asignatura y los técnicos informáticos creadores del juego original3. Este proceso de adaptación se llevó a cabo durante de un periodo de 6 meses, que dio lugar al origen de B-CUBES: MISSION 1.

Esta nueva versión, B-CUBES: MISSION 1, mantiene las características lúdicas de un videojuego educativo, pero está diseñada de manera explícita para su uso en entornos de aprendizaje sobre dirección empresarial y principalmente, para la toma de decisiones dentro del área de producción de una empresa. A su vez, consta de dos vertientes, la primera, más restringida, y una segunda, en la que el número de decisiones a tomar se amplía. La existencia de las dos versiones es permitir al alumnado que se familiarice con el juego de forma paulatina4.

El hecho de que el alumnado deba tomar las decisiones de gestión de la empresa, supone que debe construir y gestionar todas las partes de la compañía, desde la adquisición de las instalaciones y de la maquinaria de producción, adquisición de elementos de I+D, la contratación de personal, decisiones relacionadas con el área comercial, y decisiones relacionadas con la financiación de la empresa. Todo con el objetivo de ser lo más rentable posible. No obstante, en nuestro caso, el reto de aprendizaje principal está centrado en las decisiones del área de producción. Por esta razón, el alumnado, además de las horas dedicadas al juego, deberá realizar diferentes actividades teórico-prácticas relacionados con el área productiva de la empresa simulada en el juego, que se explicarán posteriormente.

En concreto, a través de esta innovación docente se tratan temas de la asignatura de Economía de la Empresa: Introducción, como:

- La empresa como realidad socioeconómica
- La empresa como sistema

[2] Para un mayor conocimiento del videojuego véase la versión disponible en abierto http://b-cubes.net/

[3] Destacar la labor realizada por los profesores José Domingo García y Susana Tejada, junto con el programador informático Jorge Fuente, en el trabajo de adaptación del videojuego a los contenidos de la asignatura de Economía de la Empresa: Introducción.

[4] Se explicará con más detenimiento posteriormente la necesidad de la existencia de estas dos versiones.

- Los principales subsistemas de la empresa (Dirección; Recursos Humanos; Comercial; Financiación; Producción)
- Toma de decisiones en los diferentes subsistemas empresariales, y en especial, en el subsistema de producción de una empresa.

Así mismo, la experiencia docente del videojuego B-CUBES: MISSION 1, nos permite trabajar de forma general todas las competencias de la asignatura de Economía de la Empresa: Introducción, y de forma especial, las competencias C1, C2 y C5, que son en las cuales se centra el desarrollo de la experiencia docente (ver Tabla 1).

Tabla 1: Competencias desarrolladas con Bcubes

| | |
|---|---|
| **C1** | Identificar las funciones y responsabilidades de los distintos subsistemas empresariales (concepto de empresa como sistema, empresario/a). |
| **C2** | Analizar la información relevante para la práctica empresarial, con actitud abierta y proactiva hacia el entorno económico-empresarial y empleando para ello las tecnologías de la información disponibles. |
| **C5** | Tomar decisiones racionales relacionadas con la gestión de las personas, a partir del análisis de la información disponible. |

Fuente: Guía docente de la asignatura de Economía de la Empresa: Introducción (2019).

## 4. FORMA DE JUEGO

Como ya se ha comentado, el alumnado a través del juego, debe tomar todas las decisiones relacionadas con la gestión de una empresa de producción y comercialización de cubits (cubos de acero), y la toma de decisiones abarca toda la gestión de la misma.

El acceso al video juego se realiza a través de un cubo que aparece en la pantalla inicial, y que se convierte en el sistema básico de control del juego (Ver Figura 1).

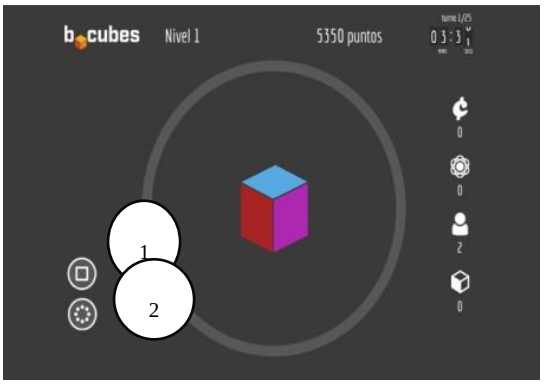



Figura 1: Acceso a Bcubes

Fuente: http://b-cubes.net/

El funcionamiento del cubo es el siguiente: Tocando a izquierda y derecha, el cubo rota y da acceso a las distintas caras del mismo, que responden a las áreas funcionales de la empresa en las que hay que tomar decisiones. La forma de volver al cubo, una vez tomada la decisión en un área, es clicando el botón 1. Por su parte, el punto 2 da acceso a las decisiones de la cadena de producción y al punto de venta. En la Figura 2, vemos las características de cada una de las caras.

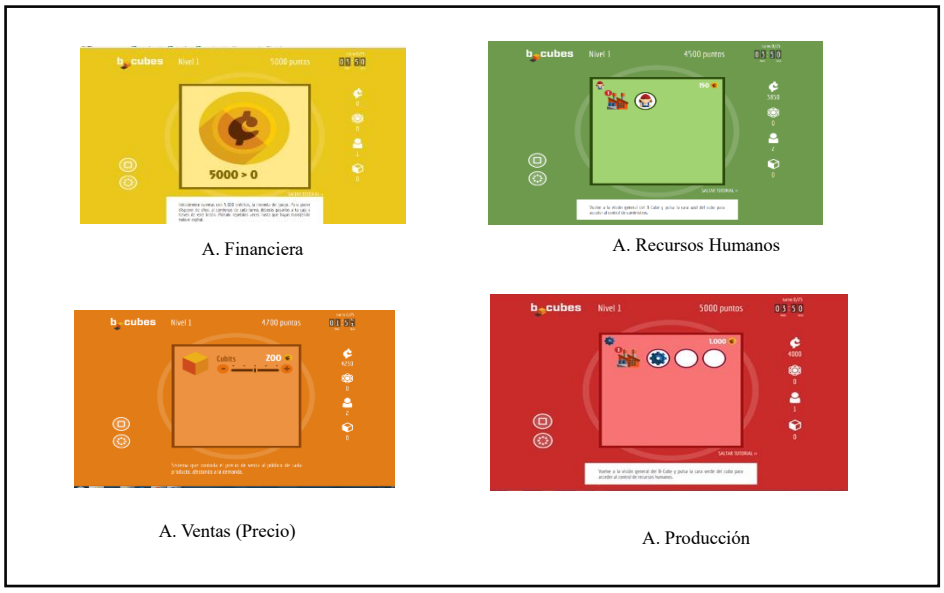



Figura 2: Áreas Bcubes
Fuente: http://b-cubes.net/

En el área financiera las decisiones se centran en la obtención de financiación, mientras que en la de Recursos Humanos debe decidirse acerca de la contratación de personal para el proceso productivo -operarios/as de maquinaria y personal comercial-, cada uno de ellos con escalas salariales diferentes. En el área de ventas, las decisiones se centran en la fijación de precios. Y por último, en el área de producción (ver Figura 3) las decisiones abarcan desde la adquisición de plantas industriales y de maquinaria para la producción, hasta la provisión de materias primas, en forma de adquisición de metal de diferentes niveles de calidad. La calidad en este caso afecta a la rapidez en la carga del mismo en el proceso productivo. Es decir, en el juego, el tiempo es una variable determinante.

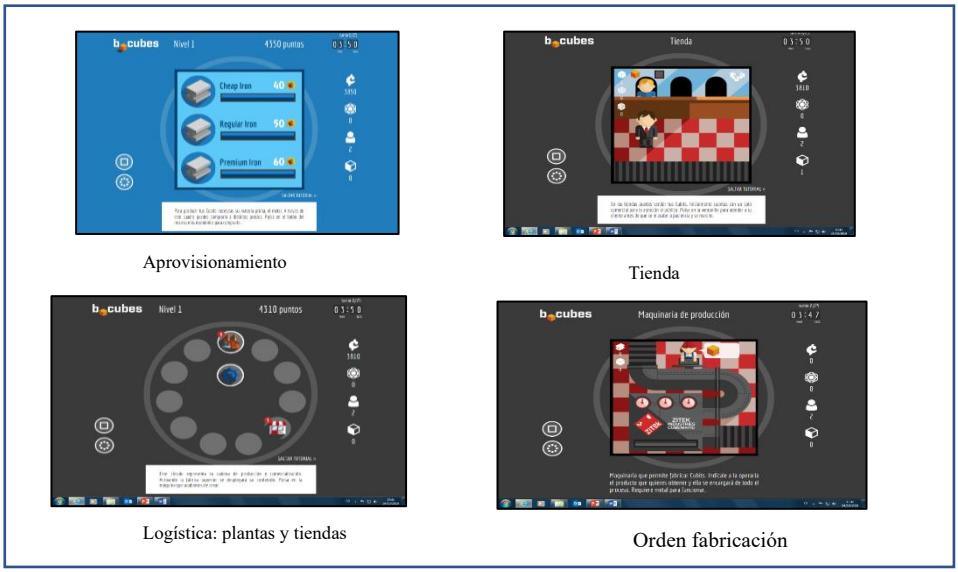



Figura 3: Áreas de producción Bcubes
Fuente: http://b-cubes.net/

## 5. IMPLEMENTACIÓN DE LA APLICACIÓN DOCENTE

La primera vez que se probó el videojuego educativo B-CUBES (B-CUBES: MISSION 1) fue en el curso 2017/2018, concretamente en el primer cuatrimestre, en cuatro grupos de la asignatura Economía de la Empresa: Introducción. Estos grupos, como suele suceder en los grupos de primer curso de la Facultad de Economía y Empresa de la UPV/EHU, son bastante numerosos, llegando incluso a veces a sobrepasar la

barrera de los 100 alumnos/alumnas por grupo. Esta circunstancia implica una dificultad añadida, y es que, en grupos tan numerosos, cualquier intento de salirse de un marco docente clásico basado en clases meramente magistrales se antoja una tarea que sin duda presenta un desafío para el profesorado implicado. Así, a las propias dificultades del juego (explicaciones acerca de su funcionamiento, necesidad de equipos informáticos etc) se le suma una labor de gestión del profesorado (toma de decisiones conjunta en todo lo relacionado con la nueva metodología, encaje en el cronograma de la asignatura etc).

Así, a las propias dificultades del juego (explicaciones acerca de su funcionamiento, necesidad de equipos informáticos etc) se le suma una labor de gestión del profesorado (toma de decisiones conjunta en todo lo relacionado con la nueva metodología, encaje en el cronograma de la asignatura etc).

En la Tabla 2 se recogen de manera sintetizada los diferentes pasos seguidos para llevar a cabo la implementación de la experiencia, diferenciando entre las distintas modalidades docentes aplicadas y especificando la relación de horas dedicadas en cada caso.

Tabla 2: Relación de horas que dura la implementación de la aplicación y modalidades docentes

| ACTIVIDAD | TIEMPO | MODALIDAD |
|---|---|---|
| **1.- Presentación de la actividad**<br>- Exposición de objetivos y del plan de trabajo<br>- Presentación en el aula del juego BCubes en versión original<br>- Distribución del material informativo | 1 h. | Clase magistral presencial<br>No presencial (eGela[5]) |
| **2.- Explicación de los contenidos del tema de producción en el aula** | 4,5 h | Clase magistral presencial |
| **3.- Organización del trabajo individual**<br>Lectura del manual de uso y acceso al juego | 1,30 h. | No presencial |
| **Seminario I:**<br>Juego en ordenador (9 rondas)<br><br>Trabajo individual (prueba evaluable) | 1,30 h. | Presencial (aula de informática) |
| **Seminario II:**<br>Juego en ordenador (9 rondas)<br>Trabajo individual (prueba evaluable) | 1,30 h. | Presencial (aula de informática) |
| **Sesión plenaria**<br>Feedback y retroalimentación de actividades | 2 h. | Presencial |
| **Tutorías** | 30 min. | Semi-Presencial |

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el enfoque de la metodología y la temática del videojuego, centrada en la toma de decisiones para la fabricación y venta de "cubos", la aplicación docente se presentó al alumnado una vez se había impartido la mitad del temario, esto es, durante el desarrollo del Tema 7, tema que se centra en el estudio del subsistema de producción de la empresa[6]. El profesorado entendió que era oportuno no introducir antes el videojuego en base a la novedad que presentaba el enfoque, y sobre todo, debido al conjunto de decisiones a las que el alumnado tenía que hacer frente, las cuales están relacionadas con los temas estudiados a lo largo de toda la asignatura.

[5] eGela: Plataforma virtual de apoyo a la docencia universitaria.

[6] Véase la guía docente de la asignatura Economía de la Empresa: Introducción, para más detalle en cuanto al contenido y desarrollo del temario.

De este modo, en una clase magistral, se presentó al alumnado la metodología que se iba a implementar, y se le explicó en qué iba a consistir y cuándo se iba a realizar cada actividad. Así mismo, se le facilitó a través de la plataforma virtual de apoyo a la docencia, el manual de uso del videojuego (Fuente, 2017).

De igual forma, se le facilitó el enlace a la página web donde podrían familiarizarse con el uso del videojuego7. Decir que para favorecer el buen desarrollo del seminario en el que deberían jugar a la versión B-CUBES: MISSION 1, era necesario que el alumnado practicara previamente en el uso del juego original, al menos, durante 30 minutos.

Así, la gestión de la aplicación del videojuego se realizó siguiendo las siguientes forma: En primer lugar, bajo el formato de clase magistral , tal y como hemos adelantado, se explicaron los conceptos relacionados con el área de producción de la empresa. Se utilizó una media de 4,5 horas de este tipo de docencia. Merece la pena destacar que en cursos anteriores se utilizaba una media de 8 horas de clase magistral para esta formación. Una semana después, tuvo lugar el primer seminario, con el videojuego en un aula de informática. El alumnado jugó de manera individual al BCUBES: MISSION 1. Esta primera versión modificada del juego, constaba de 9 rondas frente a las 25 del juego original. Tenía además algunas modificaciones en lo que a los conceptos se refiere, por ejemplo, en el sentido de sustitución de la denominada "Área ventas" por un "Área Comercial, que incluye decisiones relacionadas con la contratación de promociones y publicidad, entre otras. Esto se ajusta en mayor medida con los conceptos estudiados en la asignatura. La duración de estas 9 rondas fue aproximadamente de 45 minutos. Una vez finalizadas las rondas, el alumnado tuvo que realizar, también de manera individual, tres ejercicios relacionados con el tema de producción.

Una semana después, se repitió el seminario con la misma dinámica, pero con la versión ampliada del videojuego, en la que el alumnado podía tomar un mayor número de decisiones estratégicas y en la que, a su vez, el programa le presentaba nuevas situaciones del mercado sobre las cuales podía actuar y que no surgían en la primera versión. Nuevamente al finalizar esta segunda sesión, se realizaron un conjunto de ejercicios sobre conceptos de producción que no se habían tratado en el seminario anterior.

Es importante destacar que los ejercicios que se realizaron tras las rondas del juego fueron muy similares a los que se realizaban en cursos anteriores en el formato clásico de clase magistral con resolución de ejercicios en el aula.

La realización de este seminario se recoge dentro del sistema de evaluación continua de la asignatura como tarea evaluable, si bien su peso dentro de la nota final no es muy relevante (0,5 puntos sobre 10), al tratarse de una experiencia piloto. Asimismo, y como forma de aprovechar el entorno desafiante que nos proporcionan los Serious Games se da la posibilidad de mejorar la puntuación obtenida en los ejercicios, al 10% del alumnado que obtenga una mayor puntuación en el juego.

Con posterioridad, en una clase magistral, se procedió al feedback o retroalimentación sobre la opinión del alumnado acerca de la nueva metodología; se les dio a conocer las puntuaciones máximas, y se procedió a la corrección de los ejercicios realizados.

## 6. RESULTADOS Y VALORACIÓN DE LA APLICACIÓN DOCENTE POR PARTE DEL ALUMNADO

A continuación, presentamos los resultados obtenidos tras la implementación de esta experiencia.

Los resultados tratarán de analizar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el inicio de la experiencia. En primero lugar, estudiaremos el grado de satisfacción del alumnado respecto a la metodología y hacia la asignatura en general. Para ello, utilizaremos dos vías: por un lado, la encuesta que sobre la satisfacción respecto a la metodología del videojuego B-CUBES cumplimentó el alumnado, una vez finalizada la aplicación docente. Y, por otro lado, para analizar el grado de satisfacción respecto a la asignatura, utilizaremos la valoración que el alumnado otorga a ciertos items que forman parte de la encuesta de valoración del profesorado y que periódicamente se recoge en el centro por el Servicio de Evaluación de Calidad de la Docencia de la universidad.

[7] El alumnado en el seminario jugó con una versión más sencilla del videojuego, que disminuía y facilitaba la toma de decisiones.

En segundo lugar, y para analizar el efecto de la metodología en los resultados académicos, se ha analizado el resultado obtenido en las preguntas del examen relacionadas con el tema de producción. En este caso se han comparado los resultados obtenidos por el alumnado que participó en el juego frente aquellos que no lo hicieron.

Comenzando por el análisis de las encuestas, en este caso8, se recogieron 73 respuestas válidas entre los/as alumnos/as que participaron en esta experiencia.

Nos gustaría subrayar que, previa implantación del juego, el 74% del alumnado respondió que esperaba divertirse con esta nueva aplicación docente, con lo que las expectativas en este sentido eran altas. Esta circunstancia se puede explicar debido al componente lúdico que llevan implícitos los juegos. Las expectativas de aprendizaje fueron también muy altas (71%), con lo que parece claro que el alumnado, en líneas generales, entiende que los juegos son herramientas útiles para aprender.

Una vez implementada y finalizada la experiencia, el porcentaje de alumnos/as que consideraba que se había divertido con el uso del videojuego se elevó al 87,6%, y en el caso de lo que consideraban que había contribuido a la mejora de su aprendizaje, se elevó a un 78%.

Por tanto, podemos concluir que la implementación de la metodología docente basada en el uso del videojuego Bcubes superó las expectativas del alumnado tanto en cuanto a su componente lúdico como de aprendizaje.

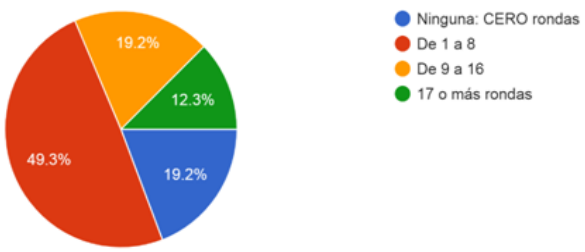



Figura 4: Número de rondas jugadas con B-CUBES fuera del aula
Fuente: Elaboración propia

Otro de los resultados a destacar es el poco tiempo dedicado por el alumnado a la práctica en el uso del videojuego (véase Figura 4). Señalar que este es un factor fundamental para el buen desarrollo y efectividad de los seminarios basados en esta metodología, y que, por tanto, hay que tenerlo en cuenta de cara a futuras implementaciones. De hecho, la existencia de dos versiones, una más sencilla para la primera ronda, cumplió un objetivo no esperado en un inicio. Y es que entre la primera sesión del juego y la segunda alumnado que no había practicado con anterioridad. Aprovechaba para practicar por en la versión libre. Una vez más el entorno desafiante juega a favor del trabajo fuera del aula, así como el componente lúdico que descubren en la primera sesión.

Atendiendo a las competencias que el alumnado consigue gracias a esta metodología, queremos destacar que el alumnado valora muy positivamente todas las cuestiones que se le plantean. Así, en líneas generales, el alumnado entiende que después de este tipo de actividades está más capacitado para tomar decisiones en el mundo empresarial, entiende mejor los conceptos que se trabajan en la asignatura, piensa que ha desarrollado habilidades propias de la asignatura y ha adquirido conocimientos estrechamente ligados a ésta, y su nivel de curiosidad por seguir aprendiendo sobre temas afines y sobre la asignatura de Economía de la Empresa aumenta en concreto.

8 Parte de los resultados de este trabajo han sido presentadas en el Congreso CUICIID, 2019. En este caso, se acompañan del análisis de los resultados académicos y del análisis de las encuestas de valoración de profesorado.

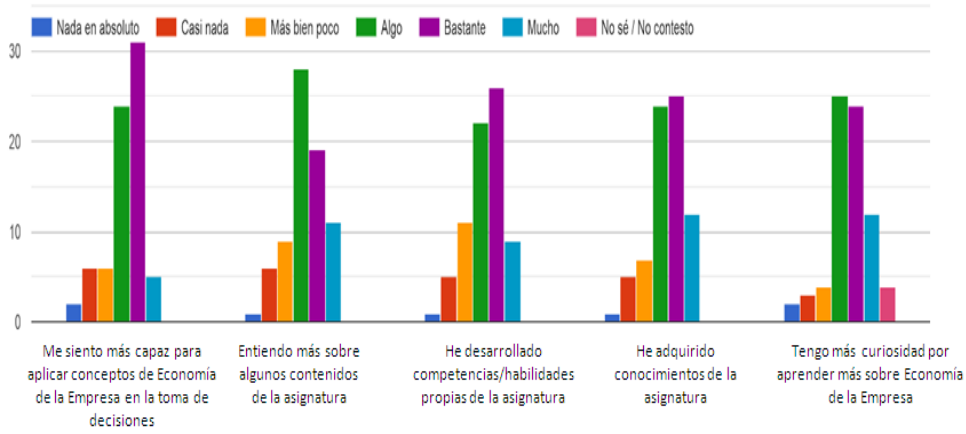



Figura 5: Opinión del alumnado en relación a las competencias adquiridas gracias al juego B-CUBES
Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la Figura 5, en todas las cuestiones planteadas la opinión del alumnado es altamente satisfactoria en relación a su valoración sobre las competencias adquiridas gracias al uso del videojuego B-CUBES.

En lo concerniente a la eficacia y utilidad del videojuego, en líneas generales el alumnado entiende que el juego sí le parece eficaz y útil. Asimismo, la satisfacción e impresión general del juego por parte del alumnado también fue muy alta (un 88% del alumnado se mostró satisfecho), y la gran mayoría de alumnos/alumnas entendieron que la experiencia fue buena o muy buena (véase Figura 6). Por tanto, y a la vista de los resultados obtenidos, podemos concluir que los/las alumnos/as valoran de manera muy positiva la metodología docente empleada basada en el uso del videojuego B-CUBES.

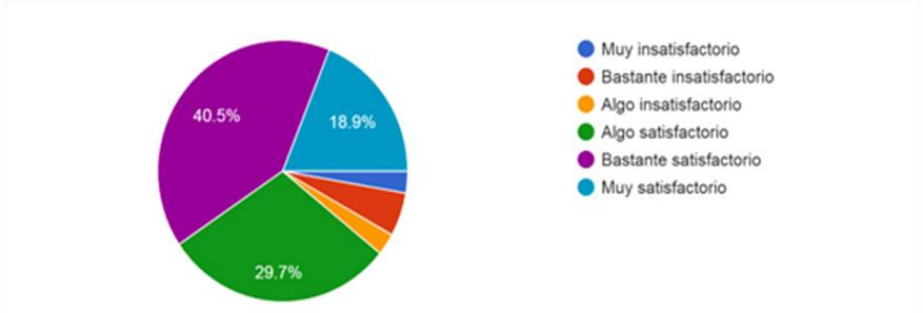



Figura 6: Satisfacción general del alumnado con el juego B-CUBES
Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta al grado de satisfacción con la asignatura, tal y como hemos comentado utilizaremos las encuestas de valoración del profesorado (ver modelo entrevista en la Figura 7). Estas encuestas, evalúan 25 items, que reflejan la opinión del alumnado respecto al profesorado, obteniéndose una media que fluctúa en un intervalo de 0 a 5. De los 25 items, hemos seleccionado 5, que consideramos son cuestiones relacionadas de una manera directa o indirecta con el desarrollo de la implementación docente (ver tabla 5). Asimismo, dentro de la misma encuesta, existe una valoración específica respecto al interés hacia las asignaturas. En este caso la valoración recoge en términos porcentuales el alumnado que demuestra, interés muy bajo, bajo, medio, alto, y muy alto. En la imagen 4, tenemos un ejemplo del cuestionario.

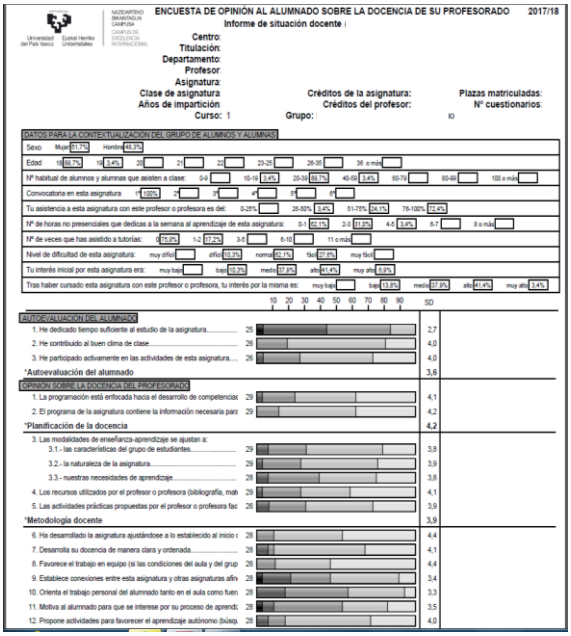



Figura 7: Modelo cuestionario encuesta valoración profesorado
Fuente: https://gestion.ehu.es/gaur

Para analizar el efecto, hemos utilizado los resultados de las encuestas realizadas en el curso 16/17, curso en el que no se utilizaba el Serious Game, comparándolos con el curso siguiente, 17/18, en el que se implementó por primera vez. Con el objetivo de que el análisis fuera lo más real posible, se ha utilizado sólo los resultados en aquellos grupos en los que el profesorado era el mismo. Es decir, valoración del alumnado en aquellos grupos en los que el mismo profesor/a impartía la misma asignatura durante ambos cursos y en el curso 2017/2018 implementaron la nueva metodología. Eso ha supuesto que el análisis se ha podido llevar a cabo en 4 grupos. El resultado en este caso ha sido positivo. Es decir, en los cuatro grupos se ha producido un incremento, en algunos casos ciertamente puede considerarse pequeño, en todas las variables. En la tabla 3 presentamos los datos agregados medios de los cuatro grupos, en los que se aprecia.

Tabla 3: Items analizados dentro de la encuesta de valoración del profesorado[9]

| | Curso 16/17 | Curso 17/18 |
|---|---|---|
| *Opinión sobre la docencia del profesorado* | | |
| 1. La programación está enfocada hacia el desarrollo de competencias | 3.8 | 4.1 |
| *Planificación de la docencia* | | |
| 4. Recursos utilizados por el profesor o profesora | 4.1 | 4.3 |
| 5. Actividades prácticas propuestas por el profesor o profesora | 4.0 | 4.2 |
| *Metodología docente* | | |
| 11. Motiva al alumnado para que se interese por su proceso de aprendizaje | 3.7 | 3.9 |
| 12. Propone actividades para favorecer el aprendizaje autónomo | 4.1 | 4.3 |

Fuente: Elaboración propia a partir de https://gestion.ehu.es/gaur

En cuanto al grado de satisfacción de la asignatura, también mejoran en los cuatro grupos. En este caso, presentamos los datos por grupo, al no ser el mismo tipo de escala. Como vemos las opciones de "interés alto" e "interés muy alto, son las que más aumentan en el curso 2017/2018 frente al 2016/2017**.**

[9] El número de alumnos que han cumplimentado esta encuesta ha sido de 243. En este caso consideramos que el hecho de rellenar estas encuestas los últimos días del cuatrimestre, época en la que el índice de absentismo es mayor, ha limitado el número de contestaciones. Por el contrario, creemos también que el alumnado que las cumplimenta es un alumnado más implicado en la asignatura y en el grado en general, por lo que las respuestas pueden considerarse de mayor fiabilidad

Tabla 4: Nivel de satisfacción del alumnado

| Tras haber cursado esta asignatura con este profesor/a, tu interés por la misma es | Muy bajo | | Bajo | | Medio | | Alto | | Muy alto | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 16/17 | 17/18 | 16/17 | 17/18 | 16/17 | 17/18 | 16/17 | 17/18 | 16/17 | 17/18 |
| Grupo 1 | | | 14.9% | 13.8% | 58.8% | 37.9% | 22.7% | 41.4% | 3.4% | 5.9% |
| Grupo 2 | 2.6% | 0 | 7.7% | 2.6% | 41% | 50% | 38.5% | 42.1% | 5,1% | 5.3% |
| Grupo 3 | 1.3% | 0 | 27.7% | 10.4% | 42% | 37% | 24.7% | 43.3% | 4.3% | 9.3% |
| Grupo 4 | 1.1% | 0 | 13.2% | 6.4% | 47% | 59.8% | 35.4% | 48% | 3.3% | 5.4% |

Fuente: Elaboración propia a partir de: https://gestion.ehu.es/gaur

Por otro lado, en lo que respecta a los resultados académicos, se ha analizado el resultado obtenido en preguntas relacionadas con el tema de producción, de perfil similar a los ejercicios realizados tras las rondas del BCubes Mision 1. Del total del alumnado que se presentó al examen, un 72% había participado en la experiencia BCubes. De ellos, el 77.41% realizó el ejercicio de manera totalmente correcta y el 19,35% obtuvo un 50% de la puntuación. Sólo un 3,23% realizó incorrectamente el ejercicio.

En el caso del alumnado que no desarrollo la experiencia un casi un 70% realizó el ejercicio de manera totalmente correcta y el 16.66% obtuvo un 50% de la puntuación. En el caso del alumnado que realizó incorrectamente el ejercicio el porcentaje sube al 16.66%.

Es decir, aun teniendo en cuenta que otros factores pueden afectar a los resultados de evaluación, podemos intuir que la realización de la experiencia mejora los resultados académicos del alumnado participante frente a los no participantes.

## 7. CONCLUSIONES

Para concluir, podemos afirmar que los objetivos planteados en el inicio de la experiencia docente, se han cumplido. Por un lado, se demuestra que se ha mejorado el grado de motivación e implicación en el proceso de aprendizaje del alumnado. De hecho, la asistencia a clase aumentó considerablemente durante las semanas de impartición del tema de producción.

Por otro, consideramos que se puede afirmar la utilidad de los juegos interactivos de decisión como recurso para la mejora del aprendizaje de contenidos en el contexto universitario, desde el momento en el que los resultados académicos mejoran.

En lo que respecta a la valoración global de la implementación de esta metodología docente basada en el uso del videojuego B-CUBES, tanto por nuestra parte, como docentes, como por parte del alumnado (en vista de los resultados del cuestionario cumplimentado), puede ser considerada como muy satisfactoria.

En lo que respecta al alumnado, si bien es cierto que en el momento inicial, una parte del mismo, no se implicó como esperábamos y se acercaban a la experiencia con cierta incertidumbre, finalmente podemos considerar que la actividad les gustó y les resultó divertida y motivadora, generando un interés aún mayor en la dinámica del juego y en la toma de decisiones que implicaba, al querer obtener el mayor resultado posible y la máxima puntuación en el juego. Es decir, la competencia que caracteriza este tipo de videojuegos fue un elemento motivador para ellos. No obstante, también tenemos que decir que hubo una parte del alumnado, si bien reducida, que era reticente al uso de esta metodología, por no ser muy afín a los videojuegos, y por la preocupación de que la nota estuviera vinculada al resultado en el juego. Sin embargo, la existencia de un conjunto de ejercicios relacionados con el juego y con el contenido teórico de la asignatura, disminuyó dichas reticencias y nos permitió al mismo tiempo asegurar el control de la adquisición de los conceptos teóricos estudiados.

Otra parte del alumnado no pudo participar de manera adecuada en la experiencia al no haber practicado con anterioridad con el juego, tal y como se les había indicado, y por tanto, al carecer de los conocimientos

mínimos para su uso y destreza en el mismo. Sin embargo, además de ser muy pocos, la existencia de dos sesiones de juego, les permitió mejorar esa situación y su motivación en el desarrollo de la experiencia.

Por tanto, en general, podemos destacar la influencia positiva que la nueva metodología tuvo en la motivación e interés del alumnado por la asignatura y por el tema concreto para el que se diseñó (objetivos que nos fijábamos al comienzo del desarrollo de esta experiencia docente) así como la valoración altamente satisfactoria que el alumnado dio a los seminarios basados en el uso del videojuego.

En lo que respecta al proceso de la implementación de esta metodología en el aula, somos conscientes de que el proceso es largo y requiere de una formación previa del profesorado en el uso y conocimiento del videojuego, con la consiguiente inversión de tiempo en la práctica del mismo. Esto puede retrasar la apuesta por estas metodologías. Sin embargo, los resultados obtenidos en lo que respecta a la motivación del alumnado participante, así como su relación con la adquisición de conocimientos, nos anima a apostar por este tipo de experiencias.

Como ya se ha mencionado, esta innovación docente se ha elaborado de manera específica para la asignatura de Economía de la Empresa: Introducción, asignatura de primer curso (y primer cuatrimestre) que se imparte en los distintos Grados10 de la Facultad de Economía y Empresa (Sarriko), en Bilbao. No obstante, esta aplicación docente también se podría implementar en cualquier asignatura en la que se desarrollen temas de introducción a la Economía de la Empresa y toma de decisiones en el ámbito empresarial, y/o cuyo objetivo sea dar al alumnado una visión general de la Gestión y Administración de Empresas.

Para concluir, señalar que las futuras líneas de investigación de este proyecto se plantean con un doble objetivo. Por un lado, nos proponemos extender el uso del videojuego, a otros temas de la misma asignatura. Al mismo tiempo, nos gustaría extrapolar esta experiencia a otras facultades en las que se impartan asignaturas similares. Por otro lado, y desde un punto de vista de investigación en innovación docente, nos planteamos definir un modelo que efectivamente nos permita explicar la relación existente entre el uso del videojuego y los resultados derivados de su aprendizaje.

## AGRADECIMIENTOS

El trabajo que presentamos, forma parte del Proyecto de Innovación Educativa “Efectos del empleo de juegos serios de simulación en el aprendizaje de los estudiantes de Grado en Administración de Empresas. Monitorización de una experiencia piloto con el programa B-CUBES" (PIE Bienio 2017-19), financiado por la UPV/EHU.

## REFERENCIAS

Boyle, E. A., Hainey, T., Connolly, T. M., Gray, G., Earp, J., Ott, M., ... & Pereira, J. (2016). An update to the systematic literature review of empirical evidence of the impacts and outcomes of computer games and serious games. *Computers & Education*, 94, 178-192.

Brennan, R., & Vos, L. (2013). Effects of participation in a simulation game on marketing students’ numeracy and financial skills. *Journal of Marketing Education,* 35 (3), 259-270.

Carenys, J., S. Moya, & M. Vila, (2017). Effectiveness of an accounting videogame in terms of attributes, motivation and learning outcomes. *Revista Internacional de Organizaciones*, 18, 29-55.

Dávila, G., & Velásquez, Á. (2007). Evaluación de la aplicación de juegos colaborativos: “Devorón” y “Temporal”. *Revista Electrónica de Investigación Educativa,* 9(2), 1-20. Recuperado de https://redie.uabc.mx/redie/article/view/164/283

Deterding, Khaled, Nacke & Dixon, (2011). From Game Design Elements to Gamefulness: Defining “Gamification**.** *ACMGuide to Computing Literature* (9-15).

Fuente Lasala, J., (2017). Manual de uso del videojuego educativo B-CUBES:MISIÓN 1. ZITEK.Universidad del País Vasco UPV-EHU.

García, F., Portillo, J., Romo, J., & Benito, M. (2007). Nativos digitales y modelos de aprendizaje. *Conference: Post-Proceedings del IV Simposio Pluridisciplinar sobre Diseño, Evaluación y Desarrollo de Contenidos Educativos Reutilizables*, SPDECE 2007, Bilbao, Spain.

Girard, C., Ecalle, J., & Magnan, A. (2013). Serious games as new educational tools: how effective are they? A meta-analysis of recent studies. *Journal of Computer Assisted Learning*, 29 (3), 207-219.

[10] Grado en Administración y Dirección de Empresas, Grado en Economía, Grado en Marketing, Grado en Fiscalidad y Administración Pública y Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas y Derecho.

Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does Gamification Work? – A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. In proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, USA, January 6-9, 2014.

Nah F. F. H., Zeng Q., Telaprolu V. R., Ayyappa A. P., & Eschenbrenner B. (2014). Gamification of Education: A Review of Literature. In: Nah F.FH. (eds) HCI in Business. HCIB 2014. Lecture Notes in Computer Science, vol 8527. Springer, Cham.

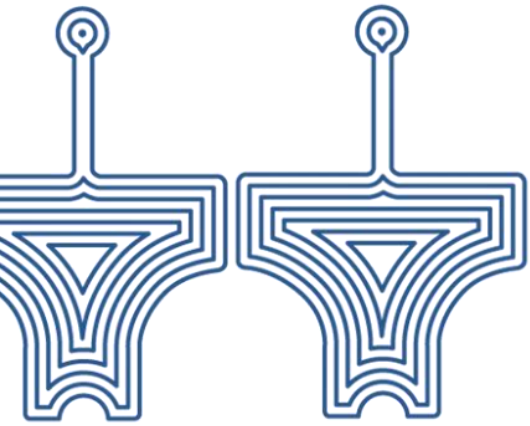
Qian, M., & Clark, K. R. (2016). Game-based learning and 21st century skills: a review of recent research. *Computers in Human Behavior*, 63, 50-58.

Richter, G., Raban, D. R., & Rafaeli, S. (2015). Studying gamification: the effect of rewards and incentives on motivation. In *Gamification in education and business*, 21-46. Springer International Publishing.

Seaborn and Fels, (2015). Gamification in theory and action: A survey. *International Journal of Human-Computer Studies*, 74, 14-31.

Vélez, O., Palacio, S. M., Hernández, Y. L., Ortiz, P. A., & Gaviria, L. F. (2019). Aprendizaje basado en juegos formativos: caso Universidad en Colombia. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 21(12), 1-10.

# ECONOMÍA SOCIAL



# ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y DESEMPEÑO DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS: ANÁLISIS DEL EFECTO MODERADOR DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN

Felipe Hernández-Perlines, Felipe.HPerlines@uclm.es, Universidad de Castilla-La Mancha
Antonio Ariza-Montes, ariza@uloyola.es, Universidad Loyola Andalucía y Universidad Autónoma de Chile

**RESUMEN**: En este trabajo analizamos si la capacidad de absorción modera el efecto de la orientación emprendedora en el desempeño de las cooperativas agroalimentarias. Para el análisis de los resultados se utilizó un método de ecuaciones estructurales de segunda generación (PLS-SEM) utilizando el software 3.2.8 aplicado a 92 cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha empresas.Este trabajo presenta tres aportaciones: 1) la orientación emprendedora influye positivamente en el desempeño de las cooperativas agroalimentarias siendo capaz de explicar el 23,4% de la varianza de su desempeño, 2) la capacidad de absorción influye positivamente el desempeño de las cooperativas agroalimentarias, al ser capaz de explicar el 31,3% de su varianza, 3) la capacidad de absorción modera positivamente la influencia de la orientación emprendedora en el desempeño de las cooperativas agroalimentarias, explicando el 34,1% de la varianza de su desempeño.

**PALABRAS CLAVE**: Orientación emprendedora, Capacidad de absorción, Desempeño, Cooperativas Agroalimentarias, PLS, Efecto moderador.

**ABSTRACT**: In this paper we analyze whether absorption capacity moderates the effect of entrepreneurial orientation on the performance of agrifood cooperatives. For the analysis of the results we used a method of second generation structural equations (PLS-SEM) using software 3.2.8 applied to 92 agrifood cooperatives in Castilla-La Mancha enterprises. This paper presents three contributions: 1) entrepreneurial orientation positively influences the performance of agrifood cooperatives being able to explain 23.4% of the variance of their performance, 2) absorption capacity positively influences the performance of agrifood cooperatives being able to explain 31.3% of their variance, 3) absorption capacity positively moderates the influence of entrepreneurial orientation on the performance of agrifood cooperatives, explaining 34.1% of the variance of their performance.

**KEYWORDS**: Entrepreneurial orientation, Absorptive capacity, Performance, Agrifood Co-operatives, PLS, Moderating effect.

## 1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo analiza los factores que afectan al desempeño de las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha, siendo éstas un factor relevante de vertebración y de fijación de población en las zonas rurales. A nadie se le escapa los problemas de despoblación que sufre Castilla-La Mancha, siendo las cooperativas agroalimentarias la única actividad empresarial de muchos de estos pueblos.

De los diferentes factores que pueden influir en el desempeño de las cooperativas agroalimentarias, en este trabajo analizamos la orientación emprendedora y las capacidades de absorción. Respecto de la orientación emprendedora podemos afirmar que es reconocida como una de las conceptualizaciones más relevantes de la literatura académica sobre emprendimiento (Wales et al., 2011), siendo uno de los temas centrales de investigación en dirección de empresas (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1991; Rauch et al., 2009; Wales et al., 2011; Covin y Miller, 2014). En parte, esta relevancia se debe a la vinculación de la orientación emprendedora con el crecimiento económico y la generación de empleo (Wong et al., 2005). Los primeros análisis sobre orientación emprendedora se deben a Miller (1983), para quien “la orientación emprendedora

puede entenderse como aquel comportamiento de la empresa caracterizado por la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos" Miller (1983, p. 771). Por lo tanto, originariamente, la orientación emprendedora debe ser entendida como un proceso de toma de decisiones que afecta a la voluntad de la empresa para innovar, para ser más proactiva y agresiva que sus competidores y de asumir riesgos (Miller & Friesen, 1983). Ahora bien, este concepto ha sufrido múltiples reformulaciones desde su concepción original, dando lugar a una definición dinámica de la orientación emprendedora, que depende del grado en que se favorece el cambio y la innovación, la toma de riesgos y se compite agresivamente (Wiklund & Shepherd, 2005; George & Marino, 2011). Por lo tanto, en la actualidad podemos definir la orientación emprendedora como la capacidad de la empresa para llevar a cabo actividades relacionadas con la innovación, asumir riesgos y ser pioneros en nuevas acciones (Engelen et al., 2015). Aunque diversos estudios confirman que la orientación emprendedora influye positivamente en el desempeño de las empresas (p. e. Kreiser, et al., 2002; Stetz, et al., 2000; Wiklund & Shepherd, 2005; Rauch et al., 2009; Lechner & Gudmundsson, 2012; Hernández-Perlines, 2014; Engelen, et al., 2015),

El segundo factor son las capacidades de absorción. Éstas se vinculan con la identificación, asimilación y explotación de nuevos conocimientos (Cohen & Levinthal, 1990). El éxito de la empresa depende de la habilidad que ésta posea para reconocer, asimilar y aplicar nuevos conocimientos (Jansen et al., 2005). La capacidad de absorción, como capacidad dinámica (Van del Bosch et al., 1999; Floyd & Lane, 2000), ha sufrido diversas reformulaciones, como la que en el año 2002 efectuaron Zahra y George (2002, p. 186). Para estos autores la capacidad de absorción es "un conjunto de rutinas organizacionales y procesos por los que las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan de forma sistemática el conocimiento" (Zahra & George, 2002, p. 186).

La oportunidad de este trabajo estriba en la escasez de estudios que analicen los factores que afectan al desempeño en las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha, y mucho menos aquellos que se centren en la orientación emprendedora y en las capacidades de absorción. Primero analizaremos cómo influye la orientación emprendedora en el desempeño de las cooperativas agroalimentarias. En una segunda etapa, analizaremos la influencia de las capacidades de absorción en dicho desempeño, para, en una tercera etapa comprobar si dichas capacidades moderan la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño en las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha.

Para analizar los resultados y contrastar las hipótesis planteamos un modelo de ecuaciones estructurales a través del PLS-SEM, utilizando el programa informático SmartPLS 3.2.8 (Ringle et al., 2015). Los datos han sido obtenidos a partir de un cuestionario enviado vía mail a 447 cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha. Después de todo el proceso, que se prologó desde enero a junio de 2019, se obtuvo información valida de 92 cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha.

Este trabajo se estructura de manera que tras esta introducción se realiza una revisión de la literatura más importante sobre orientación emprendedora y capacidades de absorción y se plantean las hipótesis que se desean contrastar, diseñando el modelo de investigación planteado. En el tercer apartado se hace referencia a la población objeto de estudio, cómo se han medido las variables consideradas y el método de análisis de datos. En el cuarto apartado, se contrastan las hipótesis planteadas con el programa de ecuaciones estructurales SmartPLS 3.2.8 (Ringle et al., 2015) y se analizan los resultados obtenidos. Terminamos el trabajo, ofreciendo las conclusiones más relevantes que se han obtenido de la investigación desarrollada, las limitaciones encontradas y se proponen futuras líneas de investigación.

## 2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico que sustenta esta investigación es el de las capacidades dinámicas (Prahald & Hamel, 1990; Teece et al., 1997; Makadok, 2001), ya que tanto la orientación emprendedora como las capacidades de absorción permiten a la empresa adaptarse a las cambiantes condiciones del entorno. Tanto la orientación emprendedora como la de capacidad de absorción las analizamos a nivel de empresa, por ser fruto del aprendizaje colectivo que se originan en procesos organizacionales.

### 2.1. ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

La orientación emprendedora se ha convertido en los últimos años en uno de los temas más relevantes en la literatura de empresas, hasta tal punto que se ha originado un gran cúmulo de conocimientos (Covin &

Slevin, 1991; Kropp et al., 2006; Rauch et al., 2009; Covin & Miller, 2014; Hernández-Perlines, 2014; Engelen et al., 2015). La orientación emprendedora ha sufrido múltiples reformulaciones desde su concepción original, convirtiéndose en un concepto dinámico. Así, el primer autor en hablar de orientación emprendedora fue Miller, para quien la orientación emprendedora puede entenderse como aquel comportamiento de la empresa caracterizado por la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos (Miller, 1983, p. 771). Más tarde algunos autores completaron la anterior definición indicando que la orientación emprendedora depende del grado en que se favorece el cambio y la innovación, la toma de riesgos y compiten agresivamente (Wiklund & Shepherd, 2005; George & Marino, 2011). En este sentido, Engelen et al. (2015) definen la orientación emprendedora como la capacidad de la empresa para llevar a cabo actividades relacionadas con la innovación, asumir riesgos y ser pioneros en nuevas acciones. En otras palabras, la orientación emprendedora ha sido concebida como la postura estratégica para realizar nuevas las ofertas de mercado, tomar riesgos para probar nuevos productos/servicios y mercados, y ser más proactivo que sus rivales hacia nuevas oportunidades (Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983; Wiklund & Shepherd, 2005).

Se ha producido un intenso debate en torno a la dimensionalidad de la orientación emprendedora y la interdependencia entre sus dimensiones (Covin et al., 2006; Knight, 1997; Kreiser, Marino, & Weaver, 2002; Lumpkin & Dess, 1996). En este trabajo consideramos que la orientación emprendedora está integrada por tres dimensiones: innovación, proactividad y asunción de riesgos. La innovación se caracteriza por una tendencia a apoyar nuevas ideas, la experimentación y el uso de procesos creativos (Miller & Friesen, 1983; Kropp et al., 2006; Chandra et al., 2009). La proactividad se refiere a la búsqueda de la ventaja de los pioneros, anticipándose a los deseos y a las necesidades futuras del mercado y capitalizando las oportunidades de negocio emergentes (Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996) e introduciendo nuevos productos y servicios antes que los competidores (Rauch et al., 2009). Por último, la asunción de riesgos implica la implementación de acciones audaces que precisan niveles significativos de recursos, sin ninguna certeza acerca de la obtención de beneficios posibles (Lumpkin & Dess, 1996, Kraus et al., 2012).

Interpretamos el concepto de orientación emprendedora como un compuesto multidimensional de segundo orden modo b (para más información véase Rauch et al., 2009; Hansen et al., 2011; Covin & Wales, 2012, Hernández-Perlines, 2015) formado por la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos. Es decir, la orientación emprendedora capta el comportamiento empresarial, siendo importante por su relación con el desempeño de la empresa. Los argumentos teóricos que sostienen la anterior afirmación es que las empresas se benefician de la innovación, proactividad y asunción de riesgos (para una discusión de esto véase Lumpkin & Dess, 1996).

Estudios previos confirman la existencia de una relación positiva entre la orientación emprendedora y el desempeño de las empresas (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989; Zahra, 1991; Zahra & Covin, 1995; Lumpkin & Dess, 1996; Barringer & Bluedon, 1999; Wiklund, 1999; Wiklund & Shepherd, 2005; Davis et al., 2010; Frank et al., 2010; Hernández-Perlines, 2014. La anterior relación se ha demostrado independientemente de las características de la empresa y del contexto nacional (Rauch et al., 2009; Saeed et al., 2014), por lo que la orientación emprendedora es un predictor valioso del éxito empresarial (Kraus et al., 2012). Todo lo anterior nos permite formular la primera de las hipótesis de este trabajo:

H1: La orientación emprendedora influye positivamente en el desempeño de las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha.

## 2.2. CAPACIDAD DE ABSORCIÓN

La orientación emprendedora está relacionada con muchos otros factores de la empresa, pero en este trabajo nos hemos decantado por la capacidad de absorción por su relación con la orientación emprendedora, destacada por autores como Miller y Friesen (1983) y Engelen et al. (2015) quienes afirman que la capacidad de absorción favorece en el comportamiento innovador de la empresa, que la empresa sea más proactiva y agresiva que sus competidores y que asuma más riesgos moderados. Además, la capacidad de absorción posee una gran relevancia para que las empresas, con el fin de sobrevivir a ciertas presiones, puedan reconocer, asimilar y aplicar nuevos conocimientos (Jansen et al., 2005). La capacidad de absorción surge como un tema de investigación fundamental en la estrategia empresarial (Jansen et al., 2005). La noción de capacidad de absorción fue desarrollada originalmente por Cohen y Levinthal (1990). Para estos autores, la capacidad de absorción es la capacidad de la empresa para identificar, asimilar y explotar nuevos conocimientos. Se trata de un activo intangible fundamental para el éxito y depende principalmente de nivel

de conocimiento previo, que facilitará la identificación y el procesamiento de nuevo conocimiento. La capacidad de absorción ha sufrido diversas reformulaciones. Así, Zahra y George (2002) revitalizaron el interés en el concepto mediante la revisión de diversos trabajos de investigación y ofreciendo una reconceptualización, fruto de la integración de hallazgos previos. Así, definieron la capacidad de absorción como "un conjunto de rutinas organizacionales y procesos por los que las empresas, de forma sistemática, adquieren, asimilan, transforman y explotan el conocimiento" (Zahra & George, 2002, p. 186). Estos autores afirman que en la capacidad de absorción existen dos subconjuntos de capacidades: la capacidad potencial de absorción, que comprende la adquisición de conocimiento y asimilación, y la capacidad realizada de absorción, que se centra en la transformación del conocimiento y la explotación. Ambos subgrupos tienen diferentes efectos sobre la empresa, donde la capacidad potencial de absorción juega un papel importante en la acumulación y la renovación de la base de conocimientos de la empresa.

A partir de esta reconceptualización Zahra y George (2002) ha surgido una abundante literatura sobre la capacidad de absorción (Volberda et al., 2010). Así, encontramos estudios que abordan la naturaleza multidimensional de la capacidad de absorción (Jansen et al, 2005; Lane et al. 2006; Todorova & Durisin, 2007). Otros que analizan los antecedentes de la capacidad de absorción (Andersen y Foss, 2005; Argote, 2000; Dijksterhuis, et al., 1999; Kogut & Zander, 1992; Lane & Lubatkin, 1998; Lane et al., 2001; Lenox & King, 2004; Lyles & Salk, 1996; Van den Bosch et al., 1999). También, encontramos trabajos que se centran en la capacidad de absorción y su influencia en los resultados (Lane et al, 2001; Lewin et al., 1999; Stock et al., 2001; Tsai, 2001; Wales et al., 2013).

Centrándonos en esta última línea de investigación, la relación particular entre la capacidad de absorción y el desempeño empresarial ha sido estudiada en dos enfoques diferentes. La primera aproximación, explora el papel de la capacidad de absorción como determinante de la conducta emprendedora. Zahra et al. (2009), por ejemplo, sostienen que la capacidad de absorción es uno de los principales determinantes de la capacidad corporativa en las empresas, ya que puede mejorar significativamente la capacidad de reconocer y explorar nuevas oportunidades mediante la construcción de nuevas habilidades y la reducción de las rigideces cognitivas de los altos directivos. Del mismo modo, Salvato et al. (2009) sostienen que la capacidad de absorción realza la orientación emprendedora a nivel de empresa. Además, Desmond (2007) sostiene que, en empresas diversificadas, la capacidad de absorción permite el descubrimiento de nuevas aplicaciones de recursos. En general, la capacidad de absorción posee un papel relevante como factor determinante de la capacidad empresarial (Grimpe & Sofka, 2009).

H2: La capacidad de absorción influye positivamente en el desempeño de las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha.

En este trabajo, queremos ir más allá y analizar si las capacidades de absorción poseen otro papel cuando se analizan el carácter emprendedor de las cooperativas agroalimentarias. En este sentido, nos alienamos con el segundo enfoque, aborda el papel moderador de la capacidad de absorción en la relación de la orientación emprendedora y el desempeño de la empresa. En concreto, Hayton y Zahra (2005) sostienen el papel moderador de la capacidad de absorción en el crecimiento de la empresa a través de alianzas o de adquisiciones de empresas y el resultado medido a partir de los ingresos y/o el desarrollo de nuevos productos/procesos. Además, Zahra y Hayton (2008) sostienen que la capacidad de absorción modera positivamente las relaciones entre las actividades internacionales y el desempeño empresarial. Esta línea ha sido desarrollada, entre otros por Engelen et al. (2015), que circunscriben su investigación para empresas alemanas. Para estos autores, la capacidad de absorción fortalece la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de las empresas. En sintonía con lo anterior, planteamos un modelo que pretende analizar el efecto moderador de la capacidad de absorción en la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño, pero para las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha. Por lo tanto, enunciamos la siguiente hipótesis:

H3: La capacidad de absorción modera la influencia de la orientación emprendedora en el desempeño de las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha.

Con todo, el modelo de investigación propuestos es el que aparece en la Figura 1.

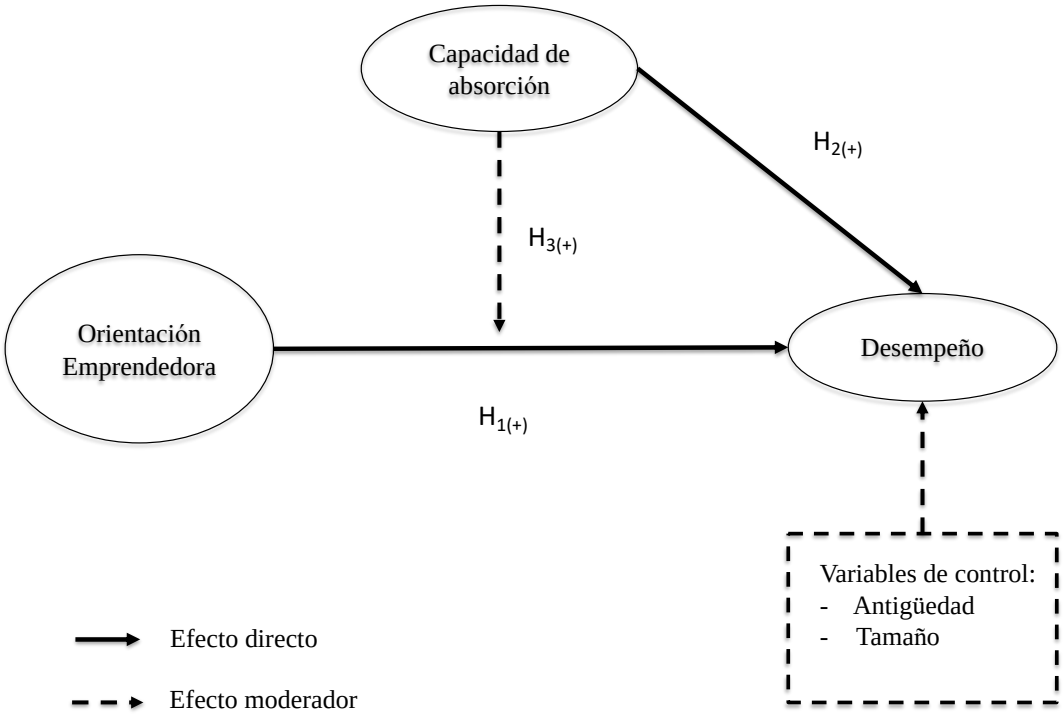



Figura 1: Modelo de investigación propuesto

## 3. METODOLOGÍA

Una vez efectuada la revisión de la literatura y planteadas las hipótesis correspondientes, pasamos a exponer la metodología de la investigación.

### 3.1.- Datos

Las empresas objeto de estudio en este trabajo son las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha. Los datos del trabajo de campo son los que aparecen en la Tabla 1.

Tabla 1: Ficha técnica del trabajo de campo

| | |
|---|---|
| Tamaño de la muestra | 447 |
| Ámbito de aplicación | Castilla-La Mancha |
| Respuestas obtenidas | 92 |
| Procedimiento muestral | Aleatorio simple |
| Nivel de confianza | 95%, p=p=50%; α= 0.05 |
| Tasa de respuesta | 20,58% |
| Error muestral | 9,12% |
| Trabajo de campo | Enero-junio de 2019 |

Fuente: Elaboración propia

Para la contrastación de las hipótesis y el análisis del efecto directo y del efecto moderador de la capacidad de absorción se ha utilizado la técnica estadística multivariante de ecuaciones estructurales Partial Least Square (PLS). Este método es el más adecuado para abordar las cuestiones de investigación planteadas, por varias razones:

1) por su carácter predictivo (Hair et al., 2014; Sarstedt, et al., 2014);
2) por que permite observar diferentes relaciones causales (Jöreskog & Wold, 1982; Astrachan, et al., 2014) y;
3) por que es menos exigente en relación con el tamaño mínimo de la muestra (Henseler et al., 2015).

El software utilizado para el análisis de datos a través de SEM-PLS fue SmartPLS v.3.2.8 (Ringle et al., 2015).

## 3.2. MEDIDA DE LAS VARIABLES

### 3.2.1 Medida del desempeño

En esta investigación hemos medido el desempeño de la empresa según la escala propuesta por Wiklund y Sheperd (2003); Naldi et al. (2007); Chirico et al. (2011); Kellermanns et al. (2012) y Kraus et al. (2012) y compuesta por 4 items.

### 3.2.2 Medida de las capacidades de absorción

Para medir la capacidad de absorción se ha considerado la escala propuesta por Cohen y Levinthal (1990) y Lane et al., (2006) y que ha sido validada por Flatten et al. (2011). Con este compuesto de segundo orden se evalúa el grado en que una empresa se dedica a la adquisición de conocimientos (3 items), a la asimilación (4 items), a la transformación (4 items) y a la explotación (3 items).

### 3.2.3 Medida de la orientación emprendedora

Para medir la orientación emprendedora hemos utilizado 9 ítems que integran la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos, según la escala propuesta por Miller (1983) modificada por Covin y Slevin (1989) y Covin y Miller (2014).

### 3.2.4 Variables de control

Como variables de control se ha utilizado el tamaño (número de empleados) y antigüedad (número de años desde su constitución).

## 4. RESULTADOS

Para asegurar que las escalas propuestas de las diferentes medidas son válidas y fiables se han seguido las dos etapas propuestas por (Barclay et al., 1995):

1) evaluación del modelo de medida y;
2) evaluación del modelo estructural.

## 4.1. EVALUACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA

En primer lugar, se ha realizado el análisis de los resultados y la contrastación de hipótesis a través de un método de ecuaciones estructurales de segunda generación (PLS-SEM), SmartPLS v.3.2.8 (Ringle et al., 2015). Antes de nada, es necesario asegurar que las variables utilizadas son fiables y presentan niveles de validez convergente y discriminante adecuados. Para lograrlo, Barclay et al. (1995), Roldán y Sánchez-Franco (2012) y Hair et al. (2017) proponen evaluar el modelo de medida a través de los siguientes indicadores:

1 - Fiabilidad compuesta - Fornell y Larcker (1981) recomiendan valores superiores a 0,7 para la fiabilidad compuesta. Estos valores pueden describirse como "buenos", según Hair et al. (2018) porque están entre 0,7 y 0,9. Además, no presentan problemas de redundancia, ya que en ningún caso superan el valor de 0,95 (Drolet & Morrison, 2001, Diamantopoulos et al., 2012). Las diferentes variables presentan valores de fiabilidad compuesta adecuados (ver Tabla 2);

2 - Alfa de Cronbach - Fornell y Larcker (1981) recomiendan valores alfa de Cronbach superiores a 0,7. Como puede verse en el cuadro 2, el Alfa de Cronbach supera estos umbrales;

3 - Rho A - permite calcular un valor de fiabilidad que está entre los dos valores extremos anteriores (fiabilidad compuesta y alfa de Cronbach). El rho A, propuesto por Dijkstra y Henseler en 2015, que debería ser superior a 0,7 (Dijkstra & Henseler, 2015) y, debería estar entre los valores de fiabilidad de los compuestos y el Alfa de Cronbach (Hair et al., 2018). En nuestro caso se cumple (ver Tabla 2);

4 - AVE (varianza promedio extraída) -El AVE nos permite evaluar la validez convergente de los diferentes compuestos. Fornell y Larcker (1981) recomiendan un valor más alto de 0,5 para el AVE. En nuestro caso, se cumple (ver Tabla 2);

5 – También podemos analizar la validez discriminante, comparando que las correlaciones entre cada par de construcciones no excedieron el valor de la raíz cuadrada del AVE de cada construcción y el índice HTMT. Para que se cumpla la validez discriminante, los valores de la relación HTMT deben ser inferiores a 0,85 (Henseler et al., 2015). Como puede observarse en la Tabla 2, existe una validez discriminante, pues se cumplen los dos aspectos anteriores.

Tabla 2: Autores y comunicaciones en números en las 3 últimas Jornadas realizadas

| **Compuesto/Medidas** | **AVE** | **Fiabilidad compuesta** | **OE** | **ACAP** | **D** |
|---|---|---|---|---|---|
| **1. Orientación emprendedora** | 0,628 | 0,770 | 0,792* | | |
| **2. Capacidad de absorción** | 0,664 | 0,834 | 0,637 | 0,814* | |
| **3. Desempeño** | 0,617 | 0,845 | 0,571 | 0,539 | 0,785* |
| **Ratio Heterotrait-monotrait (HTMT)** | | | | | |
| **1. Orientación emprendedora** | | | 0,534 | | |
| **2. Capacidad de absorción** | | | 0,327 | 0,496 | |
| **3. Desempeño** | | | 0,465 | 0,563 | 0,584 |
| **Alpha de Cronbach** | | | 0,752 | 0,740 | 0,754 |
| **Rho A** | | | 0,876 | 0,814 | 0,783 |
| **Media** | | | 4,13 | 4,08 | 4,31 |
| **Desviación típica** | | | 1,08 | 0,96 | 0,94 |

Nota: Las correlaciones son de la salida CFA de segundo orden.
(*) Los valores son la raíz cuadrada del AVE.
AVE - Varianza promedio extraída.
EO – Orientación emprendedora.
ACAP – Capacidad de absorción.
D -Desempeño.

La orientación emprendedora se hizo operativa como un compuesto de tipo b de segundo orden obtenido en dos etapas a través de las puntuaciones de variables latentes (Wright et al., 2012). Este procedimiento se realizó siguiendo las recomendaciones de Diamantopoulos y Winklhofer (2001) y así evitar que aparezcan problemas de colinealidad entre sus indicadores (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001). Los problemas de

colinealidad pueden aparecer cuando el factor de inflación de la varianza (FIV) alcanza o supera el valor de 5 (Kleinbaum et al., 1988). En nuestro caso, no se observaron problemas de colinealidad (ver Tabla 3).

Tabla 3: Colinealidad de la orientación emprendedora

| Factor | Cargas (λ) | FIV |
|---|---|---|
| **Innovación** | 0,367 | 1,826 |
| **Proactividad** | 0,365 | 2,308 |
| **Asunción de riesgos** | 0,398 | 2,402 |

Asegurada la validez convergente y discriminante del modelo de medición, y la inexistencia de problemas de colinealidad tanto en la orientación emprendedora como en la riqueza socioemocional, pasamos a probar las hipótesis planteadas en el modelo. Para ello, debemos comprobar los valores del coeficiente de trayectoria y el nivel de significatividad, aplicando un procedimiento de boottrapping de 5.000 submuestras.

### 4.2. EVALUACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL

El análisis del modelo estructural confirma que la orientación emprendedora tiene un impacto positivo en el desempeño de las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha. El coeficiente path es de 0,360 (superior 0.2 que Chin (1998) como límite mínimo). Además, este efecto es significativo (el valor de t es de 16.672, basado en t (4999) de una cola y un $p<0.001$), siendo la orientación emprendedora capaz de explicar el 23,4% de la varianza del desempeño de las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha (ver Tabla 4). Por lo tanto, la primera hipótesis queda confirmada.

Por otro lado, la capacidad de absorción influye positivamente y de manera significativa en el desempeño de las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha (el coeficiente path es de 0.430). Además, la capacidad de absorción es capaz de explicar el 31,3% de la varianza del desempeño de las cooperativas agroalimentarias (ver Tabla 4). Por lo tanto, la segunda hipótesis queda confirmada.

Finalmente, el efecto moderador de la capacidad de absorción es positivo y significativo, ya que el coeficiente path es de 0,252 y el valor de la t es de 4.727. Además, el efecto moderador de la capacidad de absorción provoca que la influencia de la orientación emprendedora en el desempeño de las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha aumente hasta ser capaz de explicar el 34,1% de la varianza de este último (ver Tabla 4). Por lo tanto, la tercera hipótesis queda confirmada. Finalmente, en relación con la graduación del efecto moderador de la capacidad de absorción, comprobamos que este es moderado, puesto que el valor de f2 es 0.23 (Chin, 2010).

Tabla 4: Modelo estructural

| | $R^2$ | ß | t-valor |
|---|---|---|---|
| **Modelo 1: OE => D** | 0,234 | 0,360 | 4,421 |
| **Modelo 2: ACAP => D** | 0,313 | 0,430 | 4,632 |
| **Modelo 3: OE*ACAP => D** | 0,341 | 0,318 | 3,957 |
| | | 0,437 | 5,011 |
| | | 0,252 | 4,727 |

Nota: EO – Orientación emprendedora.
ACAP – Capacidad de absorción.
D -Desempeño.

Ninguna de las variables de control sector (antigüedad y tamaño) poseen una influencia que pueda ser considerada relevante (los coeficientes path son inferiores a 0.2) ni significativa (el valor de la t es inferior al recomendado ($p<0.001$).

Tabla 5: Variables de Control

| Variable | ß | t-valor |
|---|---|---|
| **Antigüedad** | -0,124 | 1,213 |
| **Tamaño** | 0,132 | 1,026 |

Para completar el análisis del modelo estructural, calculamos la bondad del ajuste del modelo a partir del SRMR (raíz cuadrada media residual normalizada) propuesto por Hu y Bentler (1998) y Henseler et al. (2015). En nuestro caso, el valor del SRMR fue 0,054 (inferior a 0,08 recomendado por Henseler et al., (2015) como adecuado).

## 5. CONCLUSIÓN

El objetivo de este artículo ha sido medir la orientación emprendedora en cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha y probar el efecto moderador de la capacidad de absorción. Para lograr dicho objetivo, hemos utilizado la conceptualización de la orientación emprendedora propuesta por Miller (1983), que ha dado lugar a la universalización de dicho compuesto. Además, se ha utilizado la teoría de capacidades dinámicas (Prahalad and Hamel, 1990; Teece et al., 1997; Makadok, 2001) para plantear los modelos de investigación (modelo directo y modelo moderador). La primera pregunta de investigación planteada era si la orientación emprendedora influía positivamente en el desempeño de las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha. La respuesta a esta pregunta es afirmativa, pues la orientación emprendedora es capaz de explicar el 23,4% de la variabilidad del desempeño de las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha Este resultado es coincidente con el obtenido en otras investigaciones llevadas a cabo en países en vías de desarrollo (Tang et al., 2007, Su et al., 2011; Ahimbisibwe & Abaho, 2013; Shirokova et al., 2016). Además, los ítems utilizados para medir la orientación emprendedora son fiables y poseen validez discriminante, formando un compuesto de segundo orden de tipo b (Henseler et al., 2016). Por lo tanto, la principal aportación de este trabajo es la universalización del modelo para analizar la influencia de la orientación emprendedora en el desempeño de las empresas, que puede ser aplicado cualquier país, independientemente de su nivel de desarrollo. Este hallazgo tiene implicaciones prácticas para directivos de las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha, ya que con este modelo pueden concretar que dimensiones de la orientación emprendedora sobre las que pueden actuar para mejorar sus resultados.

La segunda pregunta de investigación trata de analizar el efecto moderador de la capacidad de absorción, reproduciendo estudios previos que analizan dicho efecto moderador (ver Engelen et al., 2015). Los resultados confirman que la capacidad de absorción modera positivamente la influencia de la orientación emprendedora en el desempeño de las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha, aumentando la capacidad de explicación en la variabilidad del desempeño de las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha por la influencia de la orientación emprendedora hasta el 34,1%, logrando aumentar más de 10 puntos porcentuales la variabilidad. Si nos fijamos en la intensidad de dicho efecto de moderación, podemos afirmar que el efecto moderador de la capacidad de absorción es moderado (Chin, 2010). Este hallazgo permite a los directivos de las cooperativas agroalimentarias de Castilla-La Mancha concretar cómo deben utilizar la capacidad de absorción para mejorar el efecto de la orientación emprendedora en los resultados, diseñando los mecanismos pertinentes de adquisición, asimilación, transformación y explotación de nuevos conocimientos.

La primera limitación es la utilización de un único informante en escalas de tipo Likert. Para superar esta limitación, el estudio sigue las recomendaciones Rong y Wilkinson (2011); Woodside (2013) y Woodside et al. (2015), seleccionando de manera adecuada la persona de la empresa a la que se dirige el cuestionario (ejecutivo de mayor rango, según las recomendaciones de Dal Zotto y Van Kranenburg (2008). Se ha utilizado un proceso informático para el envío de los cuestionarios (correo electrónico, según las

recomendaciones de Torchiano et al., (2013). En dicho envío por correo electrónico se solicita la participación, se explican los objetivos de la investigación y adjunta una dirección de correo electrónico de contacto por su surgía alguna duda. Además, los participantes recibieron mensajes de correo electrónico para recordarles que completaran el cuestionario.

Como futuras líneas de investigación se propone realizar estudios longitudinales para analizar el efecto del tiempo. También se propone realizar estudios comparados con otros países utilizando las mismas escalas de medida, para comprobar si existen diferencias según el contexto en el que se analiza. Finalmente, se propone analizar el efecto moderador de la absorción considerando las dimensiones potencial y realizada (Zahra & George, 2002).

## REFERENCIAS


Ahimbisibwe, G. M., & Abaho, E. (2013). Export entrepreneurial orientation and export performance of SMEs in Uganda. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 2(1), 56–62.

Andersen, T. J., & Foss, N. J. (2005). Strategic opportunity and economic performance in multinational enterprises: The role and effects of information and communication technology. *Journal of International Management*, 11(2), 293-310.

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.

Astrachan, C. B., Patel, V. K., & Wanzenried, G. (2014). A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 116–128.

Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285–309.

Barringer, B. R., & Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421–444.

Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment, 17*. Beverly Hills: Sage Publications.

Cepeda, G., Henseler, J., Ringle, C., & Roldán, J. L. (2016). Prediction-oriented modeling in business research by means of partial least squares path modeling. *Journal of Business Researc*h, 69(10), 4545–4551.

Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*, 26(1), 30-61.

Chin WW (2010). *How to write up and report PLS analyses*. Springer, Berlin.

Chin, W. W. (1998). *The partial least squares approach to structural equation modeling*. *Modern methods for business research*, 295(2), 295–336.

Chirico, F., Sirmon, D. G., Sciascia, S., & Mazzola, P. (2011). Resource orchestration in family firms: Investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 307-326.

Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A newperspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.

Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11–44.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1990). New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis. *Journal of business venturing*, 5(2), 123-135.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7-25.

Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677–702.

Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57–81.

Dal Zotto, C., & Van Kranenburg, H. (Eds.). (2008). *Management and innovation in the media industry*. Edward Elgar Publishing.

Davis, J. L., Greg Bell, R., Tyge Payne, G., & Kreiser, P. M. (2010). Entrepreneurial orientation and firm performance: The moderating role of managerial power. *American Journal of Business*, 25(2), 41-54.

De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. T. (2010). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 87-103.

Desmond, W. N. (2007). A modern resource based approach to unrelated diversification. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1481-1502.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677–695.

Diamantopoulos, A., &Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269–277.

Diamantopoulos, A., Riefler, P., & Roth, K. P. (2008). Advancing formative measurement models. *Journal of Business Research*, 61(12), 1203–1218.
Dijksterhuis, M. S., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (1999). Where do new organizational forms come from? Management logics as a source of coevolution. *Organization Science*, 10(5), 569-582.
Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2015). Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069–1097.
Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, 41(4), 1149-1160.
Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98–116.
Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, 25(1), 154-177.
Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
Frank, H., Kessler, A., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial orientation and business performance-a replication study. *Schmalenbach Business Review*, 62, 175-198.
García-Villaverde, P. M., Ruiz-Ortega, M. J., & Canales, J. I. (2013). Entrepreneurial orientation and the threat of imitation: The influence of upstream and downstream capabilities. *European Management Journal*, 31(3), 263-277.
George, B. A., & Marino, L. (2011). The epistemology of entrepreneurial orientation: Conceptual formation, modeling, and operationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 989-1024.
Grimpe, C., & Sofka, W. (2009). Search patterns and absorptive capacity: Low-and high-technology sectors in European countries. *Research policy*, 38(3), 495-506.
Hair, J. F., Hult, G. T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
Hansen, J. D., Deitz, G. D., Tokman, M., Marino, L. D., & Weaver, K. M. (2011). Cross-national invariance of the entrepreneurial orientation scale. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 61–78.
Hayton, J. C., & Zahra, S. A. (2005). Venture team human capital and absorptive capacity in high technology new ventures. *International Journal of Technology Management*, 31(3-4), 256-274.
Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2–20.
Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
Hernández-Perlines, F. (2016). Entrepreneurial orientation in hotel industry: Multi-group analysis of quality certification. *Journal of Business Research*, (69)10, 4714-4724.
Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), 963-989.
Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999–1015.
Jöreskog, K. G., & Wold, H. O. (1982). *Systems under indirect observation: Causality, structure, prediction* (Vol. 139). North Holland.
Kane, A. (2010). Unlocking knowledge transfer potential: knowledge demostrability and superordinate social identity. *Organization Science*, 21(3): 643-660.
Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: A family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85-101.
Kleinbaum, D. G., Kupper, L. L., Muller, K. E., & Nizam, A. (1988). *One-way analysis of variance. Applied regression analysis and other multivariable methods* (pp. 341–386). Boston: PWS-Kent Publishing Co.
Knight, G. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12–32.
Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.
Kraus, S., Rigtering, J. C., Hughes, M., & Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, 6(2), 161-182.
Kreiser, P. M., Marino, L. D., & Weaver, K. M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 71–94.
Kropp, F., Lindsay, N. J., & Shoham, A. (2006). Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms. *International Marketing Review*, 23(5), 504-523.
Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal*, 19(5), 461-477.
Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833–863.
Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139–1161.
Lechner, C. & Gudmundsson, S. V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal*, 32(1), 36-60.

Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic management journal*, 22(6-7), 615-640.
Lenox, M., & King, A. (2004). Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision. *Strategic Management Journal*, 25(4), 331-345.
Lewin, A.Y., Long, Ch.P. and Carroll, T.N. 1999: The Coevolution of New Organizational Forms. *Organization Science*, 10 (5), 535-550.
Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5), 429–451.
Lyles, M. A., & Salk, J. E. (1996). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context. *Journal of international business studies*, 877-903.
Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of management*, 26(5), 1055-1085.
Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic management journal*, 22(5), 387-401.
Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
Miller, D., & Friesen, P. (1983). Strategy making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221–235.
Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family business review*, 20(1), 33-47.
Namen, J. L., & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14, 137-153
Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, May/June, 79 - 91
Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787.
Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). *Smart PLS 3. Boenningstedt: SmartPLS GmbH* Retrieved from http://www.smartpls.com
Roldán, J. L., & Sánchez-Franco, M. J. (2012). Variance-based structural equation modeling: Guidelines for using partial least squares in information systems research. In M. Mora, O. Gelman, A. Steenkamp, & M. Raisinghani (Eds.), *Research methodologies, innovations and philosophies in software systems engineering and information systems* (pp. 193–221). Hershey: IGI Global.
Rong, B., & Wilkinson, I. F. (2011). What do managers' survey responses mean and what affects them? The case of market orientation and firm performance. *Australasian Marketing Journal* (AMJ), 19(3), 137–147.
Saeed, S., Yousafzai, S. Y., & Engelen, A. (2014). On cultural and macroeconomic contingencies of the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 255-290.
Salvato, C., Sciascia, S., & Alberti, F. G. (2009). The microfoundations of corporate entrepreneurship as an organizational capability. *The international journal of entrepreneurship and innovation*, 10(4), 279-289.
Sánchez, R., & Mahoney, J. T. (1996). Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. *Strategic management journal*, 17(S2), 63-76.
Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair Jr, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105–115.
Shirokova, G., Bogatyreva, K., Beliaeva, T., & Puffer, S. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance in different environmental settings: Contingency and configurational approaches. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 703-727.
Sirivanh, T., Sukkabot, S., & Sateeraroj, M. (2014). The Effect of Entrepreneurial Orientation and Competitive Advantage on SMEs' Growth: A Structural Equation Modeling Study. *International Journal of Business and Social Science*, 5(6).
Stam, W., & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra- and extraindustry social capital. *Academy of Management Journal*, 51(1), 97-111.
Stetz, P. E., Howell, R., Stewart, A., Blair, J. D., & Fottler, M. D. (2000). Multidimensionality of entrepreneurial firm-level processes: do the dimensions covary? *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
Stock, G. N., Greis, N. P., & Fischer, W. A. (2001). Absorptive capacity and new product development. *The Journal of High Technology Management Research*, 12(1), 77-91.
Su, Z., Xie, E., & Li, Y. (2011). Entrepreneurial orientation and firm performance in new ventures and established firms. *Journal of Small Business Management*, 49(4), 558-577.
Tang, J., Tang, Z., Zhang, Y., & Li, Q. (2007). The impact of entrepreneurial orientation and ownership type on firm performance in the emerging region of China. *Journal of developmental Entrepreneurship*, 12(04), 383-397.
Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774–786.
Torchiano, M., Tomassetti, F., Ricca, F., Tiso, A., & Reggio, G. (2013). Relevance, benefits, and problems of software modelling and model driven techniques—A survey in the Italian industry. *Journal of Systems and Software*, 86(8), 2110–2126.

Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996–1004.
Van den Bosch, F. A. J., Volberda, H.W., & de Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551–568.
Volberda, H. W., Foss, N. J., & Lyles, M. A. (2010). Perspective-absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the organization field. *Organization science*, 21(4), 931-951.
Wales, W. J., Parida, V., & Patel, P. C. (2013). Too much of a good thing? Absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 34(5), 622-633.
Wales, W., Monsen, E., & McKelvie, A. (2011). The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 895–923.
Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91.
Wiklund, J., 1999. The sustainability of the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Entrepreneurship. Theory and Practice*, 24 (1), 37–48.
Wong, P. K., Ho, Y. P., & Autio, E. (2005). Entrepreneurship, innovation and economic growth: Evidence from GEM data. *Small Business Economics*, 24(3), 335-350.
Woodside, A. G. (2013). Moving beyond multiple regression analysis to algorithms: Calling for adoption of a paradigm shift from symmetric to asymmetric thinking in data analysis and crafting theory. *Journal of Business Research*, 66(4), 463–472.
Woodside, A. G., Prentice, C., & Larsen, A. (2015). Revisiting problem gamblers' harsh gaze on casino services: Applying complexity theory to identify exceptional customers. *Psychology & Marketing*, 32(1), 65–77.
Wright, R. T., Campbell, D. E., Thatcher, J. B., & Roberts, N. (2012). Operationalizing multidimensional constructs in structural equation modeling: Recommendations for IS research. *Communications of the Association for Information Systems*, 30(1), 367–412.
Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of business venturing*, 6(4), 259-285.
Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–58.
Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.
Zahra, S. A., & Hayton, J. C. (2008). The effect of international venturing on firm performance: The moderating influence of absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, 23(2), 195-220.
Zahra, S. A., Filatotchev, I., & Wright, M. (2009). How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 248-260.

# EMPRESAS SOCIALES: EVALUACIÓN DE SU IMPACTO SOCIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

María Celia López Penabad, celia.lopez@usc.es, Universidad de Santiago de Compostela
José Manuel Maside Sanfiz, josemanuel.maside@usc.es; Universidad de Santiago de Compostela
Ana Iglesias-Casal, ana.iglesias.casal@usc.es, Universidad de Santiago de Compostela
Juan Torrelles Manent, juan.torrelles@rai.usc.es, Universidad de Santiago de Compostela

**RESUMEN:** Las empresas sociales, como compañías híbridas, necesitan modelos alternativos para la gestión y medición de su desempeño social y económico, como apoyo para la toma de decisiones y para garantizar la rendición de cuentas a sus partes interesadas. En los últimos años, han surgido diferentes metodologías para evaluar su desempeño e impacto social. En este contexto, este documento tiene como objetivo hacer una revisión de la literatura académica existente, relacionando estos modelos de medición de su impacto social, con otros instrumentos de responsabilidad, como los informes de sostenibilidad y la información financiera tradicional.

**PALABRAS CLAVE:** Empresa social, Hibridación, Impacto social, Información no financiera, Indicadores de desempeño

**ABSTRACT:** Social Enterprise, as hybrid companies, need alternative models for the management and measurement of their social and economic performance, as support for decision-making and to ensure accountability to their stakeholders. In recent years, different methodologies have emerged to assess its performance and social impact. In this context, this document aims to make a review of the existing academic literature, relating these models of measuring their social impact, with other accountability instruments such as sustainability reports and traditional financial information.

**KEYWORDS:** Social enterprise, Hybridity, Social Impact, Non-financial Information, Performance indicators.

## 1. INTRODUCCIÓN

Como consecuencia de la crisis económica los gobiernos en muchos países han tenido que afrontar diferentes problemas como la disminución de los ingresos de las familias, un creciente nivel de desempleo especialmente en los grupos vulnerables (como mujeres, jóvenes, inmigrantes, personas con discapacidad, …) y al mismo tiempo, la necesidad de recortar programas sociales (como educación o atención médica) para preservar su sostenibilidad financiera. Una de las iniciativas que se han propuesto para hacer frente a estos desafíos está representada por las empresas sociales (en adelante ES).

Más allá de un acuerdo general sobre la búsqueda de objetivos sociales, no existe un consenso sobre las características y límites del término. Podemos definir una ES como una empresa con ánimo de lucro, es decir creada y gestionada para generar ingresos con las metodologías de la empresa privada que, a la vez, busca crear beneficios para la sociedad mediante la resolución de necesidades y problemas sociales como la pobreza, falta de acceso a los servicios básicos, educación, atención a personas discapacitadas o inmigrantes, que ni el gobierno ni las ONG´s tradicionales han podido resolver (Defourny & Nyssens, 2010).

Otros autores definen a las ES de forma más difusa. Ebrahim, Battilana y Mair (2014) afirman que las empresas sociales son organizaciones "cuyo propósito es lograr una misión social a través del uso de mecanismos de mercado. … Su principal objetivo es proporcionar valor social a los beneficiarios de su misión social, y su principal fuente de ingresos es comercial, confiando en los mercados en lugar de en donaciones o subvenciones para sostenerse a sí mismas y ampliar sus operaciones" (p. 82). Esta definición incorpora la presencia del mercado como fuente de financiación para resolver el problema de la dependencia financiera de las donaciones y subvenciones que afecta a las organizaciones tradicionales sin fines de lucro y que podría poner en peligro su sostenibilidad financiera.

Dado que una ES no tiene como objetivo principal la maximización del beneficio, sino que incorpora la variable social, son necesarios modelos alternativos para la gestión y medición de su desempeño. Battilana, Lee, Walker y Dorsey (2012) señalan que un paso fundamental para las ES será el desarrollo de sistemas de información y de medida que reconozcan tanto el valor social como el financiero. No obstante, todavía son reducidos los trabajos académicos que han abordado estos aspectos.

La falta de indicadores y medidas estandarizas en el ámbito social supone un obstáculo para el desarrollo de las ES. Es necesario avanzar en la evaluación del desempeño social y económico de las empresas sociales ya que permitiría ofrecer a los diversos grupos de interés (usuarios, responsables políticos, financiadores, gestores, colaboradores, etc.) mecanismos adecuados para evaluar el cumplimiento de los objetivos sociales y económicos, gestionar las posibles tensiones y conflictos entre ambos, así como mejorar su eficiencia; a la vez que servir de base para dirigir las políticas destinadas a la promoción de este tipo de empresas.

El objetivo de nuestro trabajo es analizar el estado actual de la cuestión de la medición del impacto social a través de la revisión de la literatura académica existente. En el primer apartado se analiza la naturaleza híbrida de las empresas sociales y la importancia de medir su impacto así como las dificultades que ello conlleva. A continuación nos detenemos en los diferentes enfoques y metodologías propuestas para la medición del impacto social. Finalmente, se establecen algunas consideraciones con relación al proceso de medición y comunicación del impacto social en las empresas sociales. Finalmente, en el apartado cinco, se destacan las principales conclusiones.

## 2. NATURALEZA HÍBRIDA DE LAS EMPRESAS SOCIALES

Las tradicionales entidades sin fines de lucro están evolucionando hacia el concepto de ES. Las ES generan beneficios que pueden ser tanto sociales, como económicos o ambientales y pueden beneficiar a grupos desfavorecidos concretos de la sociedad o a la sociedad en general, pero en todo caso, deben ir más allá de la mera maximización de beneficios privados (Mulgan, Tucker, Ali, & Sanders, 2007). Las empresas sociales buscan generar tanto valor económico como valor social, tratando de maximizar los aspectos sociales (Doerthy, Haugh, & Lyon, 2014; Monzón-Campos & Herrero-Montagud, 2016).

En ocasiones no es fácil diferenciar entre las ES y una empresa ordinaria o una organización sin ánimo de lucro, ya que todas las empresas tienen impactos en la sociedad, tanto positivos como negativos. El propósito de las empresas ordinarias es ganar dinero, no mejorar las condiciones sociales, a pesar de que la contribución de la empresa a la mejora de la sociedad puede constituir una ventaja distintiva para las mismas (Aguinis & Glavas, 2012). Las empresas sociales difieren de las empresas comerciales en que están centradas en la creación de valor social, en lugar de en la creación de valor para los accionistas típica de las empresas comerciales (Santos, 2012).

Una de las características principales de las empresas sociales es que son empresas híbridas, lo que implica que combinan dos lógicas institucionales, la social y la económica o comercial (Pache & Santos, 2010, 2013). Las empresas sociales deben alcanzar simultáneamente tanto objetivos sociales como económicos, resultando un *continuum* de posibilidades dados los diferentes grados de atención que las empresas pueden prestar a los mismos.

Como señalan Popoviciu & Popoviciu (2011) (ver Tabla 1), la empresa social se caracteriza por una visión socio-económica y se sitúa en el medio de un espectro en cuyos extremos estarían las organizaciones sin fines de lucro, caracterizadas por una exclusiva visión social, y las empresas con fines de lucro tradicionales, caracterizadas por una visión económica.

Se trata de una visión que considera a las empresas sociales como organizaciones híbridas entre organizaciones sin y con fines de lucro, bien como un movimiento hacia el mercado por parte de las organizaciones sin fines de lucro o como un intento por parte de empresas tradicionales con ánimo de lucro de participar en la sociedad civil mediante la solución de problemas sociales.

Alter (2007) también señala esta visión de la ES como empresa híbrida (Tabla 2). Se ha producido un cambio en la actitud de los ciudadanos como consumidores hacia el papel y la función de las tradicionales empresas privadas con ánimo de lucro en la sociedad, esta presión sobre las mismas ha provocado cambios en su comportamiento, adoptando estas una orientación más responsable y transparente hacia los aspectos sociales y medioambientales y sus partes interesadas. Estas tendencias van en la dirección de la necesidad de que las

corporaciones actúen de manera más transparente (responsabilidad social corporativa) y puedan demostrar sus impactos (positivos o negativos). Cada vez más a las empresas se les pide que elaboren una triple cuenta de resultados que incluya aspectos sociales, medioambientales y económicos. No obstante, finalmente todavía siguen siendo los resultados financieros los que definen sus decisiones (Yunus, 2008).

Tabla 1: Clasificación de las empresas dependiendo de la visión de sus resultados

| Resultados únicamente sociales | Resultados socio-económicos | Resultados únicamente económicos |
|---|---|---|
| Soluciones sociales sostenibles (donaciones y subsidios) | Soluciones sociales sostenibles (autosuficientes) | Soluciones económicas sostenibles (economía de mercado) |
| ⟷ | | |
| Tradicionales entidades sin ánimo de lucro<br>Exclusiva visión social | Empresas sociales<br>Visión socio-económica | Empresas tradicionales<br>Exclusiva visión económica |

Fuente: Popoviciu & Popoviciu (2011)

Las entidades sin ánimo de lucro tradicionalmente se han centrado en proporcionar un determinado bien, que debería ser público, a personas vulnerables y que no tienen acceso al mismo. Para lograr ser 'sostenibles' necesitan apoyo financiero, combinando la filantropía con las ayudas públicas. Para lograr ser 'autosuficientes', algunas de estas entidades combinan los aspectos anteriores con la generación de ingresos comerciales, recuperando una parte de sus costes a través de la venta de bienes y servicios, incorporándose a lo que Elkington y Hartigan (2008), de forma similar a Alter (2007), denominan "empresas híbridas sin ánimo de lucro". Es en este punto donde una empresa social es diferente, ya que debe funcionar conforme a los principios gerenciales de una empresa ordinaria. Una empresa social debe recuperar los costes en los que ha incurrido y obtener un beneficio, a la vez que proporciona productos o servicios que permitan impulsar un cambio social/ambiental y transformar la sociedad.

Tabla 2: Clasificación de las empresas según su orientación socio-económica

| | | Espectro híbrido ⟷ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Alter (2007) | Tradicional sin ánimo de lucro | Sin ánimo de lucro con actividades de generación de ingresos | Empresas sociales | Empresas socialmente responsable | Empresas que practican la Responsabilidad social corporativa | Tradicionales con ánimo de lucro |
| | Les motiva su misión<br>Rendición de cuentas a los grupos de interés<br>Ingresos son reinvertidos en programas sociales o costes operativos | | | Les motiva la obtención de beneficios<br>Rendición de cuentas a sus propietarios<br>Beneficios redistribuidos a los propietarios | | |
| Bull et al. (2010) | Nivel 5: | Nivel 4 | | Nivel 3: agenda moral activa voluntaria | Nivel 2 Agenda moral pasiva involuntaria | Nivel 1 Agenda moral pasiva voluntaria |

Fuente: elaboración propia con base en Bull & Ridley-Duff (2018) y Alter (2007)

Wagner-Tsukamoto (2007) describen 3 niveles de responsabilidad de los negocios. En el nivel 1 (agenda moral pasiva no intencionada) estarían las empresas éticamente irresponsables, las empresas se aprovechan de las leyes laborales y ambientales de los países pobres donde el marco legal permite que se realicen actividades o las condiciones de trabajo se desarrollen en términos irresponsables, maximizando la riqueza para los accionistas. En el nivel 2 (agenda moral pasiva intencionada), aquellas empresas con un compromiso ético mínimo, simplemente cumplir con las leyes y costumbres éticas. Por ejemplo: alcanzar estándares ambientales, etc. En el nivel 3 (agenda moral activa e intencionada), se encuadran las empresas que de forma más activa buscan la creación de un capital ético, una "agenda moral activa", anticipando o reaccionando a las demandas de los consumidores, accionistas o empleados que están dispuestos a pagar por esta ética comercial de la empresa. Son organizaciones que van más allá de las reglas mínimas de la moralidad del mercado y de las zonas o áreas geográficas donde desarrollen su actividad y ponen de manifiesto la compatibilidad entre rentabilidad y ética empresarial. Este nivel lo alcanzan las organizaciones que asuman

una Responsabilidad Social Corporativa, vinculando los resultados con los aspectos éticos y las oportunidades de mercado. No obstante, en estos tres primeros niveles el comportamiento ético sólo es adecuado para incrementar la rentabilidad en términos económicos. Bull, Ridley-Duff, Foster, & Seanor (2010) añaden un 4 y un 5 nivel, en los que se combinan resultados sociales y económicos. En el nivel 4 se revisa la ética empresarial y el proceso de medición de resultados de modo que no se mida únicamente en términos económicos, incorporando una "cuenta de resultados múltiple", considerando lo que representa cada aspecto a la misma. En el nivel 5 se integra el concepto de "caridad", que en su forma más pura elimina por completo el pensamiento económico de las decisiones relativas a la acción social.

## 3. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOCIAL

Como acabamos de señalar las empresas sociales son empresas híbridas que combinan dos lógicas institucionales, la social y la económica, lo que puede derivar por un lado, en potenciales tensiones y desvío de su misión y, por otro, en una fuente de oportunidades.

La naturaleza híbrida de las ES puede dar lugar a tensiones entre la creación de valor social y el mantenimiento de un rendimiento económico sostenible (Battilana, Sengul, Pache, & Model, 2015), ya que ambos objetivos no tienen por qué estar necesariamente alineados. Combinar la eficiencia, la innovación y los recursos de una empresa tradicional con fines de lucro, con la pasión, los valores y la misión de una organización sin fines de lucro, puede crear desafíos para la gestión de las empresas sociales (Battilana *et al.*, 2012). No obstante, no son solamente las empresas sociales las que experimentan tensiones, como hemos señalado anteriormente, las organizaciones sin fines de lucro tradicionales se enfrentan a presiones financieras cada vez mayores y las organizaciones tradicionales con fines de lucro a mayores demandas de responsabilidad social.

Para comprender de forma efectiva estas organizaciones híbridas es necesario conocer estas tensiones, ya que son una característica central de las empresas sociales (Tracey, Phillips, & Haugh, 2005), comprender las ES depende del conocimiento la naturaleza y la gestión de estas tensiones.

En general, hay una visión de que el rendimiento social está en competencia con el rendimiento económico y en este proceso puede surgir la inestabilidad y el denominado "desvío de su misión", los objetivos sociales de las ES se sacrifican para lograr la sostenibilidad financiera (Ebrahim *et al*. 2014, Carroll & Stater 2009; Pache & Santos, 2010). Las ES pueden, con el tiempo, priorizar el desempeño financiero sobre el social y, por lo tanto, desviarse de su misión social principal. Las empresas sociales se mueven en los últimos años en un entorno más competitivo buscando estrategias más rentables, pudiendo descuidar sus objetivos sociales y poniendo demasiado énfasis en su faceta económica (Battilana *et al*. 2012; Young *et al*. 2012), a veces con consecuencias importantes para los beneficiarios a los que se suponía debían servir.

No obstante, las empresas sociales son en primer lugar empresas, de manera que sus objetivos sociales se alcanzarán si previamente hemos logrado una eficiencia económica o financiera. Los aspectos económicos son necesarios para que las ES puedan ser sostenibles en el tiempo (Herrero Montagud, 2015 y Bellostas *et al.*, 2016). Una empresa social, tenga o no ánimo de lucro, solamente podrá reinvertir los excedentes derivados de su actividad si logra sobrevivir en el tiempo. La prosperidad económica es un requisito previo para poder desarrollar una mayor contribución social de manera sostenible (Lee & Seo, 2017; Arena *et al*. 2009). La eficiencia económica es vista como un facilitador para el logro de la eficiencia social (Wilson & Post, 2013). Las empresas sociales pondrán un mayor énfasis en sus objetivos sociales cuando hayan logrado obtener rendimientos económicos que liberen recursos para ello (Copestake, 2007; Battilana *et al.*, 2015, Dacin, Dacin, & Tracey, 2011). El excedente financiero debe ser utilizado como un medio para apoyar actividades sociales más que con una finalidad de reparto de dividendos.

Por otra parte, el gran compromiso de los emprendedores sociales con la misión social puede llevar al dominio de esta. Aquellas ES que dan prioridad a los aspectos sociales sobre los económicos y no logran construir un modelo de negocio que garantice la sostenibilidad financiera de la organización pueden tener dificultades para sobrevivir, lo que tendría evidentes consecuencias negativas para los beneficiarios (Santos, Pache & Birkholz, 2015). Es decir, un énfasis excesivo en una misión social puede desembocar en no prestar la atención suficiente a los aspectos económicos, lo que podría llevar al fracaso de la organización (Tracey *et al.* 2011); estas empresas necesitan redirigir su atención hacia los aspectos económicos para lograr la sostenibilidad a largo plazo (Young *et al.* 2012). Una empresa que sea inviable desde un punto de vista

económico lo será también desde un punto de vista social y, una empresa que no alcance un rendimiento social adecuado es probable que tenga problemas para obtener ingresos y acceder a financiación.
Hasta ahora la visión de la ES es la de una organización con un rendimiento social en competencia con el rendimiento económico, lo que implica una visión de las empresas sociales como organizaciones frágiles, resaltando los desafíos a los que se enfrentan al tratar de alcanzar ambos objetivos de forma simultánea (Battilana *et al.* 2015) y cumplir con las demandas de los grupos de interés (Pache & Santos, 2013). El impacto social y los resultados económicos son considerados como los resultados de diferentes procesos (Battilana & Dorado 2010; Pache & Santos 2013), y se trataría de resolver "un problema", tratando de alcanzar acuerdos que eviten daños recíprocos (Canales 2013).

Otros autores consideran que estos elementos en lugar de contradictorios están en realidad interrelacionados (Mongelli *et al.*, 2019; Staessens, Kerstens, Bruneel, & Cherchye, 2018). Las empresas sociales pueden lograr un mejor desempeño precisamente debido a su naturaleza híbrida. Como señalaron Smith, Besharov, Wessels, & Chertok (2012), "perseguir la viabilidad comercial promueve la eficiencia, el rendimiento, la innovación y el crecimiento. En contraste, las misiones sociales provocan pasión, motivación y compromiso" (p. 466), conjuntamente ambos pueden lograr nuevas soluciones a los retos existentes. La interrelación entre ambos objetivos puede generar externalidades, fertilización cruzada, cuestiones difíciles de lograr en organizaciones no híbridas (Ashforth & Reingen, 2014).

En este sentido, el mercado en ocasiones puede ser una herramienta específica que incrementa el impacto social de las empresas sociales. Staessens *et al*. (2018) en una muestra de Centros Especiales de Empleo (CEE) flamencos aplican el análisis DEA para estudiar el nexo entre las diferentes dimensiones del desempeño de las empresas sociales: social, económica y global y las posibles derivas de su misión. Los resultados muestran que las organizaciones que maximizan el desempeño económico no solo son más eficientes económicamente sino también socialmente, en el sentido de que son mejores para transformar los inputs en resultados sociales. Estos autores destacan un desvío de su misión "inversa" a la prevista en aquellos CEE flamencos que prestan una atención excesiva a los objetivos sociales a expensas de los económicos. En el caso de los CEE situados en el último cuartil (menos eficientes) observan una disminución en su eficiencia económica que no fue compensada por un aumento de la eficiencia social. Sin embargo, los situados en el primer cuartil (más eficientes) logran mantener una elevada eficiencia global, ya que la disminución de la eficiencia económica se ve compensada con un incremento de la eficiencia social. Este trabajo pone de manifiesto lo que hemos venido señalando: los aspectos sociales y económicos, cuando están bien administrados, se refuerzan mutuamente.

Si nos referimos a la gestión de los recursos financieros, la hibridación puede causar dificultad en la percepción y comprensión de las instituciones financieras de la viabilidad de las ES, ya que no encajan en las categorías con o sin fines de lucro tradicionales. Además estas organizaciones tienen que convencer a los inversores de que van a generar un valor combinado en el que los rendimientos financieros potencialmente más bajos serán compensados por la creación de valor social (Bridgstock *et al.*, 2010; Doherty *et al.* (2014). No obstante, la naturaleza híbrida les permitirá acceder a otras fuentes de financiación por parte de aquellos que estén interesados en apoyar problemas sociales (Rago & Venturi, 2014).

## 4. LA MEDICIÓN DEL IMPACTO DE LAS EMPRESAS SOCIALES

### 4.1. NECESIDAD

Dado que una ES no tiene como objetivo principal la maximización del beneficio, sino que incorpora la variable social, son necesarios modelos alternativos para la gestión y medición de su desempeño. Battilana *et al.* (2012) señalan que un paso fundamental para las ES será el desarrollo de sistemas de información y de medición que reconozcan tanto el valor social como el financiero. Las ES además de informar de su situación económico-financiera deben poner de manifiesto su capacidad para cumplir con sus objetivos sociales (Ebrahim *et al*., 2014; Stevens, Moray, Bruneel, & Clarysse, 2015). La falta de un sistema de medición del impacto social creíble, limita de forma importante el desarrollo de las empresas sociales (Nicholls, 2009). El desafío surge fundamentalmente a la hora de medir el valor social, ya que en el entorno en los que operan las ES se puede poner mayor énfasis en el valor económico que en el impacto social y, por lo tanto, un resultado financiero deficiente se castiga con mayor facilidad que un pobre resultado social (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006).

Tradicionalmente, las exigencias de rendición de cuentas a las organización del denominado Tercer Sector/Sin ánimo de lucro fueron menores que a las organizaciones tradicionales, con ánimo de lucro, al considerar su impacto social como algo evidente, asumiendo una utilización efectiva de las subvenciones y ayudas recibidas (Nicholls, 2009). Se ha producido dentro de estas empresas una tendencia hacia la mercantilización de sus actividades, como consecuencia de la obtención de ingresos que provienen de la venta directa de productos o prestación de servicios y una disminución de las subvenciones y ayudas públicas, lo que ha supuesto la necesidad para las nuevas empresas (sociales) de demostrar el impacto social de sus actividades (Defourny, Hulgard, & Pestoff, 2014). Además se ha producido una mayor profesionalización en este tipo de empresas consecuencia de los mayores requisitos impuestos por la administración pública para acceder a ayudas y concursos públicos, lo que ayuda a mejorar los sistemas de evaluación del impacto social de las ES.

Arena, Azzone, y Bengo (2015) señalan que una de las razones por las que las ES deben medir su desempeño es la necesidad de rendir cuentas a los diferentes grupos de interés. Es decir, las ES deben poner de manifiesto su impacto social y financiero de forma creíble a los diferentes grupos de interés. En una ES el número de grupos de interés suele ser mayor que en las empresas ordinarias y además con intereses muy diversos, lo que incrementa la complejidad a la hora de rendirles cuentas. En la práctica, esto significa que este proceso implicará tiempo y recursos dedicados a la creación de redes, la comunicación y negociación con las partes interesadas para lograr un consenso sobre temas clave para evitar la deriva de la misión, gestionar la legitimidad y desarrollar nuevos enfoques que permitan obtener nuevos recursos financieros y gestionar los recursos humanos (Doherty *et al*., 2014).

En las últimas décadas ha habido un profundo proceso de reforma en la Administración Pública, la denominada "Nueva Gestión Pública", en un contexto de restricciones en la financiación pública, de contención del gasto social y de recortes presupuestarios, aspectos que han dado lugar a un cambio de enfoque en las administraciones públicas hacia modelos que tengan en consideración diferentes impactos y resultados, tanto económicos como sociales, concentrando sus recursos en aquellas organizaciones con mayor impacto social, de manera que cada vez más las ES se ven obligadas a informar de los mismos. Los directivos de las Administraciones Públicas deben demostrar los resultados de sus acciones y dado que en muchos campos de actividad (como salud o educación entre otros) los organismos públicos operan con ES, esta nueva filosofía implica una solicitud creciente de información a estas organizaciones para mostrar el impacto social de sus programas y servicios. En diferentes países la legislación sobre ES obliga a estas a presentar información sobre su impacto social. Así en el Reino Unido, se aprueba la *Social Value Act* en 2012 que promueve la compra pública responsable y obliga a las administraciones a tener en cuenta el impacto social en la contratación pública; lo que supone que las empresas que realizan contratos con las administraciones públicas deben poner de manifiesto el impacto social de sus actividades. El nuevo modelo de financiamiento implica la implementación de un procedimiento de acreditación a través del cual los proveedores deben ser reconocidos por una agencia especializada (organismo público) para que estén calificados para entregar una tipología específica de servicios/productos.

La medición del rendimiento social también es importante para involucrar al capital privado implicado en el cambio social. Los inversores y financiadores a menudo son reacios a invertir en empresas sociales debido a la falta de información sobre su rendimiento (Alexander, Brudney, & Yang, 2010), de manera que las ES tienen que demostrarles que están resolviendo problemas sociales (Ebrahim & Rangan, 2014; Arena, Azzone, & Bengo 2015) y requieren información tanto de su rendimiento social como financiero (Mendell & Barbosa, 2013).

En el campo de las inversiones socialmente responsables o, más recientemente, la emergencia de las inversiones denominadas de impacto social, basadas en invertir en empresas o proyectos con el objetivo de combinar una rentabilidad financiera y un impacto social positivo, se requiere que las empresas que forman parte de su cartera deben ser capaces de poner de manifiesto de forma tangible su impacto social.

En términos más generales, estos requisitos informativos también provienen de otros grupos de interés (voluntarios, empleados, comunidad local, clientes, medios de comunicación y el público en general) que solicitan que las ES sean responsables en sus actividades y garanticen una rendición de cuentas y transparencia adecuadas (Alexander *et al.*, 2010; Arena *et al*., 2015, Bagnoli & Megali, 2011).

Además de estos grupos de interés externos las propias empresas también necesitan información para mejorar su rendimiento y el aprendizaje, lo que les permitirá lograr de una forma más adecuada sus objetivos. La medición del rendimiento social debería integrarse en la gestión estratégica de la organización, ya que

serviría para identificar fortalezas y debilidades y como instrumento de ayuda a la toma de decisiones (Herrero, 2015).

El objetivo es ayudar a los directivos de las ES, a los inversores que financian a las SE, a la administración pública y a la sociedad en general a una mejor comprensión de la medición del impacto en las ES. En consecuencia, existe un creciente cuerpo de investigación que busca desarrollar sistemas de medición rigurosos que se adapten al campo específico del emprendimiento social.

### 4.2. DESAFÍOS EN LA MEDICIÓN DEL IMPACTO EN EMPRESAS SOCIALES: COMPLEJIDAD

A la hora de medir el impacto, las ES se enfrentan a diferentes desafíos. En primer lugar, pueden operar en diferentes sectores y abordar diferentes problemas sociales, y tal diversidad implica que el uso de marcos comunes y comparables sea complicado. Las ES se encuentran con que los objetivos sociales son muy variados en función del objeto social de cada empresa y no existen, al contrario de lo que ocurre con los resultados económico-financieros, estándares ni unidades que sean comparables para la medición de su impacto social. Los instrumentos a utilizar para medir el rendimiento dependen del contexto en el que opera cada ES (Arena *et al.*, 2015; Certo & Miller, 2008; Ebrahim & Rangan, 2014).

Otro problema importante es trasladar el valor social a términos monetarios. El valor social es difícil de cuantificar lo que hace que la medición del mismo sea complicada, además de que este puede variar entre las diferentes organizaciones y no existe una unidad de medida común que permita su comparación. Si en las empresas ordinarias los indicadores financieros utilizados para valorar el rendimiento de las empresas, como los resultados por ejemplo, están basados en valores monetarios, en las empresas sociales en ocasiones es difícil cuantificar de forma adecuada su rendimiento en materia social y, como hemos visto, debe responder al interés de diferentes grupos de interés. Habría que alcanzar un equilibrio entre aquellos que demandan una cuantificación del impacto social y los que señalan que los objetivos de las ES son tan específicos que en ocasiones no puede ser cuantificados (Ebrahim & Rangan, 2010). Además aunque se utilicen medidas financieras cuantitativas, como por ejemplo subvenciones, donaciones, gastos, etc. estas medidas son criticadas por mostrar una visión limitada de su rendimiento (Brown, 2006) y en ocasiones no existe acuerdo sobre lo que deberían ser los resultados deseados (Herrero, 2015).

En la misma línea Austin *et al.* (2006, p. 15)) señalan que la complejidad del rendimiento en las ES es debida, entre otros factores a "la naturaleza del fenómeno social, la multicausalidad de los factores subyacentes y las prolongadas manifestaciones temporales". En ocasiones es difícil atribuir un impacto/s a una actividad/es, además del problema temporal, es decir, analizar la influencia futura de la actuación de una acción actual. Otro de los problemas detectados en los diferentes enfoques utilizados es que consideren las actuaciones de las organizaciones de manera aislada y, como resultado, obtienen resultados simplificados de su valor social, olvidándose de aquellos beneficios más intangibles (Arvidson, Lyon, McKay, & Moro, 2013).

Otra cuestión a tener en cuenta es la implicación de los grupos de interés en la valoración de los resultados e impactos de una ES. Como hemos señalado en las ES el número de grupos de interés suele ser superior al de las empresas ordinarias y además con intereses muy diversos, lo que incrementa la complejidad a la hora de rendirles cuentas.

Las ES tienen recursos limitados. La implantación de un sistema de medición completo y fiable es caro, tanto en términos de generación de datos, tiempo del personal e inversiones en tecnología de la información. Aunque este proceso puede ser complejo y costoso, es fundamental para un mayor desarrollo de las ES. En la práctica, no todas las ES disponen de los recursos necesarios para aplicar las diferentes metodologías de medición del impacto social.

Barraket y Yousefpour (2013) señalan que la evaluación de recursos y la medición del impacto pueden ser una carga significativa para las pequeñas y medianas empresas sociales, no obstante este proceso puede ser positivo en la medida en que sus resultados se integren en el aprendizaje organizacional, aunque en la práctica el factor dominante es servir como un proceso de legitimación frente a los grupos de interés. Ebrahim y Rangan (2010) ponen de manifiesto hasta qué punto la medición de impactos tiene sentido en todas las ES, debiendo centrarse las más pequeñas en aquellos aspectos que son fáciles de medir; aquellos inputs, outputs y resultados más tangibles. Son las propias organizaciones las que están en situación de detectar cuáles son los más adecuados.

En resumen, la medición del impacto social por parte de las empresas sociales se utiliza estratégicamente para mejorar su desempeño, acceder a los recursos y crear legitimidad organizacional (Nicholls, 2009). Sin embargo, se identifican una serie de desafíos: problemas de recursos; la complejidad de la recogida y análisis de datos a lo largo del tiempo y del cálculo de los impactos, así como la incorporación en el proceso de las demandas y expectativas, que pueden no estar alineadas, de los diferentes grupos de interés debido a sus objetivos híbridos.

### 4.3. ENFOQUES

La medición del rendimiento en las empresas sociales es una tarea complicada ya que persiguen múltiples objetivos y los indicadores necesitan incorporar simultáneamente objetivos tanto sociales como económicos y permitir que cada empresa dé una ponderación específica a cada uno de estos aspectos (Stevens *et al*., 2015). Estos objetivos, indicadores y grupos de interés divergentes pueden crear conflictos y tensiones a la hora de evaluar el desempeño de las empresas sociales. Si la naturaleza híbrida de las ES puede dar lugar a tensiones, las ES deben construir una evaluación híbrida que también podrá presentar las mismas tensiones (André, 2015). Una cuestión fundamental es cómo definir el éxito a través de objetivos que incluso pueden llegar a ser contradictorios. No obstante, tal y como hemos visto en las definiciones de ES, la importancia otorgada a los aspectos sociales debería superar a los aspectos económicos.

Para la medición del valor económico se han utilizado las técnicas tradicionales de las entidades con fines de lucro. Los estados contables de una ES, con algunas diferencias, se pueden comparar con los estados contables de otra empresa, tenga o no ánimo de lucro y la información financiera como herramienta proporciona datos que, en general, son comunes para las diferentes empresas: cualitativos y estandarizados, y se dirigen a un grupo reducido de partes interesadas, en especial a los propietarios e inversores.
Aunque parece haber un consenso respecto de la necesidad de evaluar el rendimiento social en las empresas sociales, la estandarización en este campo todavía está lejana, ya que a menudo implica medidas cualitativas, ambiguas y no estandarizadas (Ebrahim & Rangan, 2010), lo que crea desafíos para medir y comparar el éxito de la misión social y puede suponer un obstáculo importante para su desarrollo.

El impacto social es difícil de medir y no existen medidas universales del mismo y se corre el peligro de que quede subordinado a los indicadores financieros, que pueden ser percibidos como más rigurosos que las medidas cualitativas (Arvidson *et al*., 2010).

Hay una falta de investigación, sobre cómo se genera este valor combinado, cómo se mide y cómo se puede transmitir a los diferentes grupos de interés. En estos momentos se plantea un debate sobre cómo deberían ser evaluadas estas organizaciones (Bellucci, Bagnoli, Biggeri, & Rinaldi, 2012; Kerlin, 2006; Manetti, 2012; Mook, Chan, & Kershaw, 2015). Mair y Martí (2006, p. 42) señalan que "evaluar el rendimiento y el impacto social es uno de los mayores desafíos para los profesionales e investigadores en emprendimiento social".

La búsqueda de un marco común de información ha sido uno de los principales objetivos, tanto para la Economía Social, como para las triples cuentas de resultados que incluyen aspectos sociales, medioambientales y económicos (Gibbon & Dey, 2011). Uno de los enfoques más conocidos es la presentación de informes de Responsabilidad Social Corporativa, por ejemplo las memorias de sostenibilidad elaboradas siguiendo las directrices de GRI u otros estándares similares. Este tipo de informes están pensados para ser elaborados por cualquier empresa socialmente responsable, no específicamente para las ES. Por otra parte, estos estándares son más adecuados para grandes empresas por su excesiva complejidad y coste y la Responsabilidad Social Corporativa aplicada por las grandes empresas no siempre es transferible a una PYME (Jenkins, 2004; 2006).

Al no estar definido de forma concreta el término rendimiento social, existen multitud de metodologías centradas en diferentes aspectos del mismo, consecuencia de que cada empresa social, inversor, etc.… ha tendido a desarrollar su propio instrumento (Mook *et al*., 2015). Muchos de los métodos y enfoques se han desarrollado para organizaciones concretas y no pueden aplicarse a otras. La mayoría de la literatura proviene de una serie de instituciones que están aplicando en la práctica estas cuestiones: agencias gubernamentales, empresas financieras y consultoras, etc. (Ebrahim & Rangan 2014), pero se echa en falta un marco conceptual bien desarrollado. Aunque hay métodos más utilizados que otros y debido a la propia complejidad del proceso antes señalada (la diversidad del fenómeno social, multicausalidad, demandas de grupos de interés, etc.), ninguno de ellos ha logrado convertirse en el estándar a seguir (GECES, 2014).

Arena, Azzone, Bengo, y Calderini (2015), señalan diferentes acercamientos a la hora de medir el rendimiento en las ES: sintéticos, de proceso y multidimensionales.

Tabla 3: modelos y ejemplos de metodologías de medición del rendimiento en las empresas sociales

| Métodos | Ejemplos |
|---|---|
| Sintéticos | Social Return on Investiment (SROI), Sacks (2002), New Economics Foundation (2007), Grabenwarter & Liechtenstein (2011) |
| Modelos de proceso o contingentes | -sin indicadores: Ebrahim & Rangan (2010)<br>-con indicadores: Bagnoli & Megali (2011), Hornsby (2012), Global Social Venture Competition (GSVC, 2012) y Arena, Azzone & Bengo (2015) |
| Modelos multidimensionales | Adaptaciones del cuadro de mando integral:<br>Somers (2005), Bull (2007), Moore (2003) |
| | Modelos que integran las opiniones de diferentes grupos de interés:<br>Fletcher *et al*. (2003) y Bourne & Walker (2005)<br>Simmons (2003) y Bassi & Vincenti (2015) |
| | Modelos que proporcionan pautas para la definición de indicadores:<br>DTA (2008), McLoughlin et al. (2009), Yang, Rong-Hwa, & Yun-Chen (2014) |
| | Integración con indicadores sintéticos<br>Meadows & Pike (2009) |

Fuente: Adaptado de Arena, Azzone, Bengo y Calderini (2015)

Los métodos sintéticos tienen como objetivo calcular un indicador sintético que proporcione una medida del rendimiento global (económico, social y ambiental) de una ES. El modelo más conocido y uno de los más utilizados es el *Social Return on Investiment* (SROI), que está basado en el tradicional Análisis Coste-Beneficio ajustado de manera que tiene en cuenta los diferentes tipos de impactos que los programas sociales pueden producir. Este enfoque requiere sintetizar los input, outputs, resultados e impactos derivados de las actividades de una organización y que afectan a los diferentes grupos de interés, y asignar un valor monetario a los beneficios y costes económicos, sociales y ambientales. Al asignar valores monetarios a los aspectos sociales y ambientales permite un conocimiento más completo del valor total creado por la empresa y una de sus principales ventajas es que permite su comparación con otros datos numéricos y organizaciones. Otro enfoque sintético sería el indicador desarrollado por Sacks (2002) para la *New Economics Foundation* denominado *Local Multiplier* 3 (LM 3). Se basa en el concepto del efecto multiplicador, de manera que cuanto más dinero revierte a la economía local se produce un mayor efecto multiplicador generando más ingresos para la población local, lo que da lugar a mejora del empleo, crecimiento de los salarios y mayores ingresos fiscales para el gobierno. Grabenwarter y Liechtenstein (2011) proponen el Modelo Gamma, que se origina en el campo de la inversión de impacto social. Este modelo se basa en el modelo de valoración de activos de capital (CAPM) e integra el concepto de impacto social/ambiental en la ecuación de rendimiento general de una inversión, derivando el factor gamma, que es una medida sintética del valor creado por una inversión de impacto.

Otros modelos, denominados de proceso, incluyen aquellos que se centran en el proceso de "producción" de un servicio/producto social, analizando el rendimiento social de las ES en la secuencia inputs-outputs-resultados-impactos. Estos modelos comparten un camino sistemático para comprender de qué manera la organización utiliza los recursos de que dispone (inputs) para llevar a cabo sus actividades y los cambios o resultados que espera lograr (outputs que se traducen en resultados e impactos). Se trata de medir resultados e impactos más que inputs y outputs (Ebrahim & Rangan, 2010).

De estos modelos, Ebrahim y Rangan (2010) se centran en la identificación de las dimensiones del rendimiento de una ES, nos indican cómo recoger o presentar la información, qué tipos de indicadores son apropiados según la misión y los objetivos de la organización, pero no indica qué indicadores en particular utilizar.

Otros modelos de proceso definen las diferentes dimensiones del rendimiento y un conjunto de indicadores clave. El primero de ellos fue propuesto por Bagnoli y Megali (2011) que señalan que comprender el desempeño social implica comprender los inputs y los procesos organizacionales, así como los resultados e impactos. Para ello construyen un mapa de indicadores para medir el rendimiento de las ES diferenciando tres dimensiones: rendimiento económico-financiero, efectividad social y legitimidad institucional. Además,

el modelo relaciona estas tres dimensiones utilizando diferentes medidas de rendimiento e indicadores integrados. Un ejemplo de indicador integrado, respecto a las dimensiones económico-financieras y de eficacia social, es la productividad de los inputs (coste de mano de obra por cada servicio prestado, etc.).

Arena, Azzone y Bengo (2015) señalan algunos problemas del método propuesto por Bagnoli y Megali (2011) y desarrollan su propio modelo basado en el de Ebrahim y Rangan (2010), especificando los aspectos que deben medirse y, posteriormente, un método escalonado para implementar su propio sistema de medición del rendimiento. Este modelo parte del modelo original que se basa en tres elementos: input, output y resultados. Teniendo en cuenta estos elementos identifica tres dimensiones de rendimiento: eficiencia (ratio output/input), eficacia de gestión y social (medida del resultado) e impacto (consecuencias a largo plazo para la comunidad atendida por la ES). Por último incorporan una dimensión, sostenibilidad financiera, ya que para poder cumplir con sus objetivos sociales necesitan ser viables desde un punto de vista financiero.

Hornsby y Blumberg (2012) en su libro *The Good Investor* describe una metodología para la valoración y análisis del Impacto (MIAA), que considera tres dimensiones principales: la confianza, que analiza la estabilidad financiera y operativa de una organización, el riesgo financiero que implica proporcionarle capital; y el impacto, que es una medida de la capacidad de la organización de generar beneficios sociales y ambientales a través de sus actividades y, por lo tanto, de su capital. Es el denominado rating CRI (confianza-retorno-impacto). En cuanto al impacto, sigue un acercamiento multidimensional estructurándolo en tres áreas claves de evaluación: cumplimiento de su misión, perspectiva de los beneficiarios (cambios positivos experimentados por los mismos) e impacto en un entorno más amplio y las implicaciones a nivel local y social. Para evaluar el impacto de las actividades, realiza en primer lugar un desglose de las mismas y de los inputs que utiliza, los outputs que producen, que a su vez conducen a los resultados. Cada uno de estos puntos está compuesto por una serie de secciones que contienen indicadores concretos que pueden adaptarse a las características específicas de cada organización y que puede usar para evaluar sus acciones y el impacto resultante en la comunidad a través de una escala de tres niveles: bajo-medio-alto. Además también incluye un cuadro de mando final que asigna a cada indicador una puntuación numérica. De esta manera, la puntuación de una organización puede compararse con la puntuación máxima que se puede obtener en cada área y, sobre esta base, evaluar sus fortalezas y debilidades. Finalmente, proporciona una guía sobre cómo hacer públicos estos indicadores elaborando un informe de impacto, para mejorar la transparencia y la comunicación.

Global Social Venture Competition (GSVC) en 2012 desarrolló una metodología para la valoración del impacto social, que utiliza la lógica presentada en la metodología SROI para definir, medir y registrar el impacto creado. Esta metodología cuantifica el valor de una organización a través de tres indicadores, conectados a los tres resultados que la organización quiere alcanzar, sin vincular el análisis a la monetización de los resultados. El modelo define tres pasos para la evaluación de impacto social: definición del valor social creado por una organización a través de la teoría del cambio; identificación a través de la participación de los grupos de interés de los tres indicadores principales de impacto social que están más vinculados a los resultados sociales deseados y definición de la metodología de cálculo de los indicadores. A la hora de seleccionar los indicadores el modelo hace uso del marco IRIS (*Impact Reporting Standard & Investment*), que proporciona estándares de medidas de rendimiento generalmente aceptadas que utilizan los principales inversores de impacto para medir el rendimiento social, ambiental y financiero [1].

Por último, los modelos multidimensionales proporcionan una visión de los resultados de las ES en sus diferentes perspectivas o dimensiones. Los modelos de cuadros de mando de Moore (2003), Somers (2005) y Bull (2007) intentan adaptar el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton a las características de la empresa social. Sin embargo, estos modelos no proponen un conjunto de indicadores, sino que proporcionan un marco para su desarrollo.

El segundo grupo de contribuciones incluye diferentes metodologías para la identificación y gestión de los grupos de interés. Se trata de identificar a los grupos de interés de la organización y comprender cuáles son sus prioridades y su visión, que deben ser incorporados en la gestión de las ES, y en particular, en las medidas de su rendimiento. Fletcher *et al.* (2003) desarrollan un mapa de los grupos de interés, representando visualmente su posiciones, roles y necesidades. Por otro lado la propuesta de Bourne & Walker (2005)

[1] Cada medida va acompañada de una definición estandarizada y de una guía de uso. IRIS está gestionado por el Global Impact Investing Network (GIIN). Puede verse en el siguiente enlace el catálogo completo de medidas: https://iris.thegiin.org/metrics

(*Stakeholder Circle methodology*) consiste en clasificar a los grupos de interés en categorías, priorizarlas y establecer enfoques de compromiso en función de sus necesidades/expectativas.

Bassi y Vincenti (2015) presentan un marco teórico que permite elaborar un conjunto de indicadores para evaluar el valor social creado por una ES, que posteriormente aplica a tres ES italianas. Los autores elaboran el modelo denominado *Social Added Value Evaluation* (SAVE) que se centra en la naturaleza participativa de estas organizaciones.

Consideran cuatro dimensiones organizacionales internas:

- Gestión de recursos (tanto humanos como económico-financieros). Se refiere a la gestión de los recursos (ingresos) y las relaciones que establecen con los donantes y patrocinadores financieros y la manera en que son capaces de atraer recursos humanos, por ejemplo voluntarios.

- Planificación estratégica-política (gobierno). Analiza el proceso de toma de decisiones interno y el grado en que los miembros de la organización participan en el mismo.

- Actividades y procesos. Constituye la parte fundamental del sistema y se centra en los bienes o servicios producidos y la forma en que los grupos de interés (externos) (usuarios, clientes, consumidores, familias, otros actores de la comunidad, etc.) participan en las actividades de la organización.

- Cultura y valores. La cuarta dimensión se refiere al proceso de compromiso con los valores o con la creación de valores. Muestra el impacto que las actividades de la organización tienen en la comunidad local o en la sociedad en general, es decir el capital social o la cohesión social creados por la organización (su capacidad para crear confianza, redes, asociaciones, etc.).

Estos autores hacen hincapié en la “capacidad de relación”, la frecuencia de estas relaciones y su intensidad (importancia estratégica) entre los grupos de interés internos y externos y lo hace principalmente a través de cuestionarios destinados a detectar el alcance y la importancia de la red de relaciones en que participan las organizaciones.

Simmons (2003) basa su modelo en el supuesto de que el gobierno de las sociedades debe tener en cuenta la Responsabilidad Social, incorporando las opiniones de los grupos de interés en el proceso de toma de decisiones. El sistema de gestión se considera un "resultado negociado" entre los grupos de interés, logrando una mayor democracia en la rendición de cuentas.

El tercer grupo de trabajos hacen referencia a aquellos modelos que proporcionan una guía para identificar las diferentes dimensiones de rendimiento y una serie de indicadores clave relacionados con cada una de ellas. El modelo *Fit for Purpose* ha sido propuesto por la Development Trusts Association (DTA) (2008), para ayudar a las ES a evaluar sus fortalezas y debilidades. Esta herramienta consta de cinco secciones: gobierno, empresa y planificación empresarial, gestión financiera, trabajo en asociación y políticas y procedimientos. Para cada sección, hay un conjunto de indicadores; y una guía para escoger el indicador específico y valorarlo de acuerdo a una escala de tres puntos. McLoughlin *et al.* (2009) proponen una guía para la medición del impacto social de las empresas sociales (SE), denominado SIMPLE (*Social Impact for Local Economies*). Al definir el alcance de una organización, este modelo considera qué es lo más importante para las partes interesadas clave. El modelo consta de cinco pasos que ayudan a los directos de las ES a: conceptualizar el problema del impacto; identificar y priorizar los impactos como medida de los objetivos; desarrollar medidas de impacto apropiadas; informar de los impactos e integrar los resultados en la toma de decisiones de gestión.

Yang, Rong-Hwa y Yun-Chen (2014) proponen un modelo multidimensional articulado en tres niveles: la esencia de la empresa social, el impacto social y las operaciones comerciales. Estos niveles se dividen en áreas y constan de diferentes factores de evaluación. Por último establece una estructura de red entre las dimensiones, áreas y factores de evaluación, define las relaciones y los pesos relativos para cada uno de ellos.

El último modelo, Meadows y Pike (2009), se caracteriza por la integración del enfoque de cuadro de mando con un indicador sintético. En este trabajo, los autores identifican tres dimensiones: modelo de negocio, rendimiento financiero, desarrollo organizativo y rendimiento social, a las que asocian un conjunto de indicadores clave que están interrelacionados y que reflejan una estrategia coherente desde el punto de vista de los diferentes grupos de interés. A continuación propone un indicador sintético, el SROI, para capturar el

valor de los beneficios que se acumulan para un grupo más amplio como consecuencia de la existencia e intervención de una empresa social en particular.

Existen un gran número de métodos por lo que surgen problemas a la hora de seleccionar el método más adecuado para cada ES. En todo caso en función del grupo de interés y de sus necesidades de información los modelos más adecuados pueden ser diferentes. No obstante, existen importantes aspectos comunes entre la mayoría de los métodos, compartiendo una terminología y un enfoque similar: aplicación de la teoría del cambio o la implicación de los grupos de interés.

A pesar de que hay una falta de consenso en determinados aspectos, estas u otras metodologías pueden ser útiles medir el rendimiento y el impacto social de las ES. Aunque estos modelos pueden estar limitados al no proporcionar información de todos los aspectos que influyen en el rendimiento de las ES, la incorporación de las necesidades de los diferentes grupos de interés minimizará estas limitaciones (Somers, 2005). No obstante aunque esta contabilidad, denominada de valor combinado, es atractiva, no ha demostrado ser lo suficientemente efectiva como para ser adoptada ampliamente. Hasta ahora ninguna de las alternativas se considera un paso significativo hacia el consenso con respecto a la estandarización de la evaluación del éxito en empresas sociales (André, Cho, & Laine, 2016).

Si bien se ha avanzado en el desarrollo de las diferentes metodologías que cada vez son más completas, estas todavía presentan problemas, debido a los intensos recursos que demandan (en términos de tiempo e información), su subjetividad o su insuficiente transparencia ya que a menudo se basan en ocasiones en datos que no están disponibles públicamente (Arena, Azzone, Bengo, & Calderini, 2015). En este sentido Molecke & Pinkse (2017) señalan que los emprendedores sociales utilizan diferentes críticas, basadas en los datos usados o en las metodologías formales usadas para interpretarlos, lo que les permite incorporar fórmulas alternativas. En cuanto a los datos usados, ponen en duda aquellos que estos son inexactos o imposibles de obtener o demasiado costosos, impidiendo aplicar aquellas metodologías que dependan de datos muy precisos, lo que les permite utilizar mediciones de impacto social alternativas que se puedan construir con los datos disponibles. En cuanto a las críticas relativas a la metodologías formales usadas para interpretar los datos se refieren, en primer lugar, a aquellas que no incorporan todas las variables que intervienen en el proceso, y por lo tanto, no logran recoger su impacto total y, en segundo lugar, a las que proporcionar resultados que a su juicio no son relevantes y no se pueden utilizar para predecir el éxito futuro o para tomar decisiones sobre determinadas acciones por parte de un financiador o empresario social. Estas dos críticas les permiten reemplazar o agregar nuevos elementos teóricos a los modelos que requieren información adicional, en particular los datos fruto de la propia experiencia de los emprendedores sociales.

## 5. INTEGRACIÓN INDICADORES-INFORMES DE SOSTENIBILIDAD-INFORMACIÓN FINANCIERA

La construcción de un sistema de medición del rendimiento para una ES debe incluir un conjunto de indicadores, capaz de cubrir diferentes objetivos en materia social y económica. Como hemos señalado es difícil medir determinados impactos y para las ES no hay un indicador clave único que pueda reflejar los intereses de los diferentes grupos de interés, como puede ser el resultado o el retorno de una inversión cuando hablamos de variables económico-financieras en una empresa ordinaria.

La medida del rendimiento para las empresas sociales está menos estandarizada y existen particularidades en cada organización, por lo que no es fácil lograr la comparabilidad entre las ES que realizan actividades diferentes utilizando indicadores comunes. No obstante, existen diferentes marcos que definen una serie de indicadores comunes que pueden ser utilizados como punto de partida por las ES. Entre las diferentes guías podemos destacar el IRIS (*Impact Reporting Standard & Investment*) o el GRI (*Global Reporting Initiative*), el estándar más ampliamente utilizado en todo el mundo para la elaboración de informes de sostenibilidad. No obstante otras muchas organizaciones han desarrollado catálogos/ratings de medidas como por ejemplo: GIIRS Rating (*Global Impact Investing Rating System*), *Sustainable Accounting Standards Board* (SASB), *New Economic Foundation*, *Global Value Exchange*, etc.

Posteriormente, cada organización deberá seleccionar sus propios indicadores involucrando a los grupos de interés en el proceso. La relevancia de este problema se ve confirmada por los resultados de una encuesta realizada por GIIN y JP Morgan (Saltuk *et al*. 2014) entre inversores de impacto, donde el 71% ciento de los encuestados señalan que las medidas de impacto estandarizadas son "importantes" o “muy importantes” para el desarrollo de la industria y el 95% utilizan diferentes medidas del impacto social/medioambiental, de los

cuales el 80% son metodologías estandarizadas, en su gran mayoría la guía IRIS. En la última encuesta del GIIN (2019) a los inversores de impacto, la mayoría contestan que utilizan una mezcla de metodologías propias y estandarizadas, entre las cuales destaca el IRIS (49%) y otros estándares como GRI, GIIRS; SASB o IMP (37%).

No obstante, tal y como señala Herrero (2015), imponer métodos de medición podría llevar a que este proceso no aporte valor para las ES, convirtiéndose en una tarea puramente burocrática. Como hemos señalado anteriormente se corre el riesgo de dedicar muchos recursos a proporcionar información sobre sus impactos, en lugar de dedicar su tiempo y recursos a mejorarlo.
Hemos visto que en una parte de los modelos analizados se recoge la necesidad de hacer públicos los indicadores utilizados por las empresas elaborando un informe que permita realizar un seguimiento del impacto social de la ES, para mejorar la transparencia y la comunicación.

Tradicionalmente, las empresas han venido utilizando únicamente los indicadores financieros para evaluar la gestión de las empresas. Posteriormente, como consecuencia de las demandas de información de los diferentes grupos de interés, se han integrado en un solo documento indicadores que incluyen aspectos económicos, medioambientales y sociales de la empresa, los denominados informes de sostenibilidad. La utilización de indicadores no es útil únicamente para tomar decisiones, sino también para comunicar los diferentes resultados a los grupos de interés. Los informes de sostenibilidad son la base para el diálogo con los mismos, y de esta manera la compañía optimizará su desempeño y mejorará su reputación (Strandberg 2010), al verse afectado por las reacciones, positivas o negativas, de los grupos de interés (Vives, 2014).

Los indicadores que obtenemos de cualquier modelo que la empresa haya utilizado pueden ser un input para la elaboración de informes de sostenibilidad y sería importante que se produjese una integración entre los diferentes marcos de indicadores y los informes de sostenibilidad. Las organizaciones que ya informan utilizando algún marco de indicadores pueden aprovechar estos datos para preparar un Informe de sostenibilidad basado en las directrices del GRI o cualquier otro estándar, logrando unos informes más eficientes y efectivos que si se utilizan ambos tipos de indicadores por separado. Destacar, el documento elaborado por el GRI e IRIS para crear un puente entre ambos instrumentos titulado "*Linking GRI and IRIS: How to use the IRIS metrics in the preparation of a sustainability report based on the GRI G4 Sustainability Reporting Guidelines*" (GRI & IRIS 2014). Si bien IRIS es un conjunto de medidas utilizadas por los inversores de impacto social, GRI informa a una gama más amplia de grupos de interés. Una diferencia notable entre las pautas GRI y el catálogo de IRIS es que la primera proporciona, además de un estándar para revelar información, un conjunto de principios sobre qué temas informar y cómo garantizar la calidad de la información en el informe. El catálogo IRIS, se centra en un conjunto de medidas y no prescribe principios que deben seguirse al informar sobre los mismos.

También se ha producido en los últimos años una integración entre la contabilidad financiera y estándares reconocidos internacionalmente de indicadores no financieros y de informes de sostenibilidad como el GRI. Seamos o no una ES cada vez las empresas se ven obligadas a incorporar más información sobre su impacto social en la información financiera, si bien es cierto que esta obligación afecta sobre todo a las grandes empresas. En concreto en España el legislador se ha preocupado de la difusión de información no financiera relacionada con la responsabilidad social corporativa para contribuir a medir, supervisar y gestionar el rendimiento de las empresas y su impacto en la sociedad. Destacar la ley 11/2018, de 28 de diciembre que hace referencia a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y grupos. Las empresas obligadas deberán preparar un estado de información no financiera en el que incorporarán información relativa a cuestiones medioambientales y sociales, al personal, al respeto de los derechos humanos y a la lucha contra la corrupción y el soborno. Dentro de contenido de este estado destacamos los indicadores clave de resultados no financieros, la normativa señala que se utilizarán especialmente marcos internacionales reconocidos de indicadores clave no financieros que puedan ser generalmente aplicados y que cumplan con las directrices de la Comisión Europea en esta materia (por ejemplo se señalan: Sistema de Gestión y Auditoría Medioambientales (EMAS), Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Líneas Directrices de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) para Empresas Multinacionales, la norma (ISO) 26000 de la Organización Internacional de Normalización, la norma (SA) 8000 de la Responsabilidad Social Internacional, etc.) y los estándares del *Global Reporting Initiative*, debiendo mencionarse en el informe el marco nacional, europeo o internacional utilizado para cada materia. Está previsto que el Gobierno establezca vía reglamento indicadores clave para cada materia del estado de información no financiera.

Independientemente de esta normativa, destacar que en España se han llevado a cabo con anterioridad iniciativas sobre indicadores fundamentales financieros y no financieros, como los propuestos en la "Guía para la elaboración del informe de gestión de las entidades cotizadas" de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) o en el modelo sobre información integrada de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), recogido en el "Cuadro Integrado de Indicadores (CII-FESG) y su taxonomía XBRL", referenciado, a su vez, por la citada Guía de la CNMV.

Los informes de sostenibilidad o la presentación de información no financiera pueden o deben ser elaborados por cualquier tipo de empresa, pero por su doble vertiente económica y social, en las ES adquiere una especial importancia. Las administraciones públicas, a la hora de realizar políticas de promoción de las Empresas Sociales deberían tener en cuenta y asegurarse, de que las entidades beneficiarias de esas políticas, cumplen con los fines y principios que las caracterizan. Un control en la aplicación de estas políticas contribuiría de forma importante a legitimar esas políticas y a impulsar su desarrollo. Hay que tener en cuenta que las ES, normalmente pequeñas y medianas empresas, no es habitual que elaboren una contabilidad social ni presenten informes de sostenibilidad.

La Comisión Europea entiende a la empresa social como un subgrupo de la economía social. Las empresas sociales no se conciben con una forma jurídica concreta sino más bien como una calificación jurídica que se otorga a las empresas que reúnen los requisitos exigidos por la legislación que las regula y tienen escaso reconocimiento legal en los Estados miembros de la Unión Europea (Fajardo, 2019). Al contrario de la indefinición del término empresa social, en España el concepto economía social está desarrollado en la Ley Española de Economía Social, que diferencia por una parte las formas jurídicas que los integran (art. 5.1) y por otro lado, aquellas cuyas reglas de funcionamiento respondan a los principios de la economía social y estén incluidas en el catálogo (art. 5.2).

Se hace necesario por ello adoptar criterios que permitan determinar qué entidades de la economía social deben poder tener acceso al catálogo o ser acreedoras del sello de entidad de la economía social, y qué entidades podrán ser beneficiarias de las medidas de promoción de las mismas. Como señala el Informe de la Subcomisión para el Fomento de la Economía Social en su recomendación número 2: "A pesar de la creciente importancia socioeconómica de la Economía Social en la sociedad española, se observa que un gran problema que impide su desarrollo es la falta de conciencia pública. Por lo tanto, es necesaria una mayor difusión de la Economía Social como un actor socioeconómico importante en la sociedad que se puede estimular desde los poderes públicos". Y en su recomendación número 8 señala "Elaborar y difundir memorias de sostenibilidad, preferentemente de acuerdo a estándares reconocidos internacionalmente, como el impulsado por la *Global Reporting Initiative*. De nuevo, en vez de ser un problema para las empresas de la Economía Social, se constata que la cuestión de la transparencia puede ser un elemento constitutivo. Las empresas deben informarse sobre sus prácticas y sistemas de gestión a través de indicadores ambientales, económicos y sociales. Es necesario evitar informes poco rigurosos y con información dispersa, a través de los cuales los grupos de interés no puedan llevar a cabo un seguimiento del grado de cumplimiento por parte de las empresas de sus compromisos".

En la misma línea la Estrategia Española de la Economía social (2017-2020) dedica dos medidas a impulsar que las entidades de la economía social elaboren memorias de RSE y las difundan a través del Portal de Responsabilidad Social del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (http://www.empleo.gob.es/es/rse/) (medida nº 55) y apliquen herramientas de medición de la RSE ya existentes en los distintos ministerios (nº 58).

Parece claro que para las entidades de la economía social es necesario conocer el grado de cumplimiento de los principios de la economía social y, en general, ser capaces de realizar un seguimiento de sus objetivos en materia social, ambiental y económica. La Estrategia Española de la Economía social (2017-2020) y el Informe de la Subcomisión para el Fomento de la Economía hacen referencia explícita a la elaboración de memorias de sostenibilidad o de RSE, pero se hace preciso completar estos informes con otra información. Si accedemos al Portal de Responsabilidad Social del Ministerio de Empleo y Seguridad Social podemos observar que son muy pocas las Empresas Sociales, que elaboran algún tipo de memoria y, cuando lo hacen, no suelen utilizar estándares reconocidos internacionalmente.

Hemos visto que las grandes empresas están obligadas por ley a elaborar un estado de información no financiera, en el que toda esta información tendría cabida, pero serán muy pocas las entidades de Economía Social y, en particular empresas sociales, que se verán obligadas a su elaboración. En este sentido, estamos de acuerdo con Fajardo (2018) que la Memoria, que forma parte de las Cuentas Anuales y que es obligatoria

para todas las empresas, podría recoger esta información de tipo no financiero. El Informe de gestión, donde normalmente se incorporará el estado de información financiera es un documento contable que aunque no forma parte de las cuentas anuales, también puede ser un medio adecuado para proporcionar esta información, aunque presenta el problema de que no todas las empresas tienen que elaborar este Informe, las que pueden presentar un balance abreviado no tienen obligación de elaborarlo (art. 262.3 Ley de Sociedades de Capital). Coincidimos con Fajardo (2018) en que no es necesario que una ley obligue a ello, deben ser las propias empresas las que de forma voluntaria y para incrementar su transparencia comiencen a integrar en sus Memoria o informe de gestión del ejercicio este tipo de información.

## 6. CONCLUSIONES

Las empresas sociales buscan generar simultáneamente valor social y económico, utilizando un enfoque empresarial para lograr sus objetivos sociales, acudiendo cada vez más al mercado para generar ingresos que contribuyan a financiar sus programas sociales. Las ES son empresas híbridas que combinan dos lógicas institucionales, la social y la económica, lo que puede derivar por un lado, en potenciales tensiones y desvío de su misión y, por otro, en una fuente de oportunidades.

Para que las ES puedan desarrollarse, son necesarios modelos alternativos para la gestión y medición de su desempeño adecuados a esta visión socio-económica. Aunque la búsqueda de un marco común de información ha sido uno de los principales objetivos para las ES, revisando la literatura especializada en este campo observamos un abanico muy amplio de metodologías con diversidad de enfoques: 1) modelos sintéticos, entre los que destaca el SROI; 2) modelos de proceso y 3) modelos multidimensionales, como la adaptación del cuadro de mando integral, métodos participativos basados en las opiniones de los grupos de interés, aquellos que proporcionan pautas para la definición de indicadores o la integración con indicadores sintéticos. Si bien se ha avanzado en el desarrollo de las diferentes metodologías que cada vez son más completas estas todavía presentan problemas, debido a los intensos recursos que demandan (en cuanto al tiempo y búsqueda de la información), la ambigüedad y la dificultad de cuantificar el valor social creado o la falta de estandarización en los indicadores utilizados. Además, en nuestra revisión de la literatura, apenas encontramos trabajos que analicen el valor y los efectos de la medición del impacto social tanto para las propias empresas como para sus diferentes grupos de interés, en cuestiones como acceso a fuentes de financiación, captación de voluntarios o personal, etc.

Sería recomendable para las empresas de Economía Social en general, y las ES en particular, que pongan de manifiesto el cumplimiento de sus principios orientadores, y en definitiva que rindan cuentas de la actividad realizada y de los objetivos alcanzados. Para ello pueden elaborar una memoria de sostenibilidad o balance social, etc. utilizando para ello estándares reconocidos internacionalmente tratando de evitar información poco rigurosa. Además también podrían incorporar estos aspectos en la información financiera tradicional: bien en la memoria, el informe de gestión o en un estado de información no financiera separado, información que debe ser aprobada por sus órganos sociales, en determinados casos auditada y publicada en los Registros públicos correspondientes.

## BIBLIOGRAFÍA


Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management, 38*(4), 932- 968.

Alexander, J., Brudney J.L., & Yang, K. 2010. Introduction to the Symposium: Accountability and Performance Measurement: The Evolving Role of Nonprofits in the Hollow State. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 39* (4): 565-570.

Alter, K. (2007). *Social enterprise typology. Virtue Ventures LLC*. Recuperado de: https://www.globalcube.net/clients/philippson/content/medias/download/SE_typology.pdf. Acceso 2 Octubre 2019.

André, K. (2015). Une évaluation hybride des entreprises sociales. *Revue française de gestion, 247*(2), 71–83.

André, K., Cho, C. H., & Laine, M. (2016). *Hybridization of Performance Measurement and Impact Assessment: A Case Study of a Social Business*. Recuperado de: https://www.upo.es/cms1/export/sites/upo/defc/documentos/Andre-Cho-Laine.pdf

Arena, M., Ciceri, N. D., Terzi, S., Bengo, I., Azzone, G., & Garetti, M. (2009). A state-of-the-art of industrial sustainability: Definitions, tools and metrics. *International Journal of Product Lifecycle Management, 4*, 207–251.

Arena, M., Azzone, G. & Bengo, I. (2015). Performance Measurement for Social Enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 26* (2): 649-672

Arena, M., Azzone, G., Bengo, I., & Calderini, M. (2015). *Measuring social impact: The governance issue*. Colloquio scientifico d'impresa sociale, IX edizione, Reggio Calabria.

Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., and Moro, D. (2010). *The ambitions and challenges of SROI*, Third Sector Research Centre.

Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (2013). Valuing the social? The nature and controversies of measuring social return on investment (SROI). *Voluntary Sector Review, 4*(1), 3-18.

Ashforth, B. E., & Reingen, P. H. (2014). Functions of dysfunction. *Administrative Science Quarterly, 59*(3), 474–516.

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice, 30* (1): 1–22.

Bagnoli, L., & Megali, C. (2011). Measuring Performance in Social Enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 40* (1): 149-165.

Barraket, J., & Yousefpour, N. (2013). Evaluation and social impact measurement amongst small to medium social enterprises: Process, purpose and value. *Australian Journal of Public Administration, 72*(4), 447-458.

Bassi, A. & Vincenti, G. (2015): Toward a new metrics for the evaluation of the social added value of social enterprises. Ciriec-España, *Revista de economía pública, social y cooperativa, 83*, 9-42.

Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal, 53*(6), 1419–1440.

Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review, 10*(3), 51–55.

Battilana, J., Sengul, M., Pache, A. C., & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal, 58*(6), 1658–1685.

Bellostas, A. J., López-Arceiz, F. J. y Mateos, L. (2016). Social Value and Economic Value in Social Enterprises: Value Creation Model of Spanish Sheltered Workshops. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 27*, 367- 391.

Bellucci, M., Bagnoli, L., Biggeri, M., & Rinaldi, V. (2012). Performance measurement in solidarity economy organization: The case of Fair Trade shops in Italy. *Annals of Public & Cooperative Economics, 83*(1), 25–59.

Bridgstock, R., Lettice, F.M., Özbilgin, M.F., & Tatli, A. (2010). Diversity management for innovation in social enterprises in the UK. *Entrep. Reg. Dev. 22*, 557–574.

Bourne, L. & Walker, D. H. T. (2005). Visualising and Mapping Stakeholder Influence. *Management Decision, 43* (5): 649-660.

Brown, J. (2006). *Equity finance for social enterprises. Social Enterprise Journal, 2*(1), 73-81.

Bull, M. (2007). Balance: the development of a social enterprise business performance analysis tool. *Social Enterprise Journal, 3* (1): 49-66.

Bull, M., Ridley-Duff, R., Foster, D., & Seanor, P. (2010). Defining social enterprise through a theoretical conceptualisation of ethical capital, *Social Enterprise Journal, 6*(3), 250–264.

Bull, M., & Ridley-Duff, R. (2018). Towards an appreciation of ethics in social enterprise business models. *Journal of Business Ethics*, 1-16. https://doi.org/10.1007/s10551-018-3794-5

Canales, R. (2013). Weaving straw into gold: Managing organizational tensions between standardization and flexibility in microfinance. *Organization Science, 25*(1), 1–28.

Carroll, D. A., & Stater, K. J. (2009). Revenue diversification in nonprofit organizations: Does it lead to financial stability? *Journal of Public Administration Research and Theory, 19*(4), 947–966.

Certo, S. T., & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. Business Horizons, 51(4), 267–271.

Copestake, J. (2007). Mainstreaming microfinance: social performance management or mission drift? *World Development, 35*(10), 1721–1738.

Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization Science, 22*(5), 1203–1213.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Social enterprise in Europe. At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society, 29*(3), 231-242.

Defourny, J., Hulgard, L., & Pestoff, V. (Eds.). (2014). *Social enterprise and the third sector. Changing European landscape in a comparative perspective*. London and New York: Routledge.

Development Trusts Association, DTA. (2008). Fit for purpose: the Development Trusts Association healthcheck for community enterprise organisations. Recuperado de: https://www.nefconsulting.com/wp-content/uploads/2017/05/dta-Fit-for-Purpose.pdf. Acceso 1 de Octubre, 2019

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. Interna tional *Journal of Management Reviews, 16*(4), 417–436.

Ebrahim, A,. & Rangan, K. (2010). *The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance. Harvard Business School Working Paper*. Recuperado de: https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-099_0b80d379-8e88-4992-9e8f-4b79596b1ff9.pdf. Acceso 17 de septiembre de 2019.

Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. California *Management Review, 56*(3), 118–141.

Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior, 34*, 81–100.

Elkington, J., & Hartigan, P. (2008). *Creating successful business models: Lessons from social entrepreneurship. The power of unreasonable people: How social entrepreneurs create markets that change the world*. En The power of unreasonable people: How social entrepreneurs create markets that change the world (29–54). Boston: Harvard Business Press.

Fajardo García, G. (2018). La identificación de las empresas de economía social en España. Problemática jurídica. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, *128*, jul. 99-126.

Fajardo García, I.G. (2019). El reconocimiento legal de la economía social en Europa. Alcance y consecuencias. *Cooperativismo & Desarrollo*, *27* (1), 1-31.

Fletcher, A., Guthrie, J., Steane, P., Roos, G. and Pike, S. (2003). Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization. *Journal of Intellectual Capital*, *4* (4): 505–527.

Grabenwarter, U., & Liechtenstein, H. (2011). *In Search of Gamma-An Unconventional Perspective on Impact Investing*. IESE Business School, University of Navarra.

GECES (2014). *Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSI, GECES* Sub-group on Impact Measurement, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Unión Europea.

Gibbon, J. & Dey, C. (2011) Developments in Social Impact Measurement in the Third Sector: Scaling Up or Dumbing Down? *Social and Environmental Accountability Journal*, *31* (1): 63–72.

Global Impact Investing Network, GIIN, (2011). *Impact- based incentive structures, Aligning Fund Manager Compensation with Social and Environmental Performance*. Disponible en: http://www.thegiin.org/binary-data/RESOURCE/download_file/000/000/332-1.pdf Acceso 24 de septiembre, 2019.

Global Impact Investing Network, GIIN, (2019). *2019 Annual Impact Investor Survey.* Disponible en: https://thegiin.org/assets/GIIN_2019%20Annual%20Impact%20Investor%20Survey_webfile.pdf Acceso 1 de septiembre de 2019.

GRI & IRIS, (2014). *Linking GRI and IRIS: How to use the IRIS metrics in the preparation of a sustainability report based on the GRI G4 Sustainability Reporting Guidelines*, Disponible en: https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Linking-GRI-and-IRIS.pdf Acceso 30 septiembre 2019.

Herrero Montagud, M. (2015). *Las empresas sociales: un grupo en expansión en el ámbito de la Economía Social. Identificación y análisis de las características identitarias de la empresa social en Europa y su aplicación a la realidad de los Centros Especiales de Empleo de la Economía española*. Universidad de Valencia (Tesis doctoral).

Hornsby, A. & Blumberg, G. (2012). *The Good Investor . A book of best impact practice. Investing for Good*. Acceso 27 de Septiembre de 2019. Recuperado de: http://www.goodinvestor.co.uk/download-the-good-investor-pdf

Informe de la Subcomisión para el Fomento de la Economía Social. Recuperado de: http://www.congreso.es/public_oficiales/L9/CONG/BOCG/D/D_581.PDF#page=1

Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory: An SME perspective. *Journal of General Management*, *29*(4), 37–57.CrossRef

Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, *67*(3), 241–256.CrossRefGoogle Scholar

Kerlin, J. A. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *17*(3), 246.

Lee, P. & Seo, W. (2017) Directions for Social Enterprise from an Efficiency Perspective. *Sustainability*, *9*, 1914.

Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. BOE nº. 76, de 30 de marzo de 2011.

Manetti, G. (2014). The role of blended value accounting in the evaluation of socio-economic impact of social enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *25*(2), 443-464.

McLoughlin, J., Kaminski, J., Sodgar, B., Khan, S., Harris, R., Arnaudo, G., & Mc Brearty, S. (2009). A strategic approach to social impact measurement of social enterprises. The SIMPLE methodology. *Social Enterprise Journal*, *5* (2): 154-178.

Mendell, M., & Barbosa, E. (2013). Impact investing: a preliminary analysis of emergent primary and secondary exchange platforms. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, *3*(2), 111-123.

Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: Asource of explanation, prediction and delight. *Journal of World Business*, *41*(1), 36–44.

Meadows, M., & Pike, M. 2010. Performance management for social enterprises. *Systemic practice and action research*, *23*(2): 127-141.

Molecke,G. J. & Pinkse, J. (2017). Accountability for social impact: A bricolage perspective on impact measurement in social enterprises. *Journal of Business Venturing*, *32*(5), 550-568.

Mongelli, L., Rullani, F., Ramus, T., & Rimac, T. (2019). The Bright Side of Hybridity: Exploring How Social Enterprises Manage and Leverage Their Hybrid Nature. *Journal of Business Ethics*. https://doi.org/10.1007/s10551-018-4050-8

Monzón-Campos, J. L & Herrero-Montagud, M. (2016). Identificación y análisis de las características identitarias de la empresa social europea: aplicación a la realidad de los Centros Especiales de Empleo de la economía española. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, *87*, 295-326.

Mook, L., Chan, A., & Kershaw, D. (2015). Measuring social enterprise Value creation: The case of furniture bank. *Nonprofit Management and Leadership*, *26*(2), 189-207.

Moore, MH. (2003). *The public value scorecard: a rejoinder and an alternative to strategic performance measurement and management in non-profit organizations*. Hauser Center for Nonprofit Organizations Working Paper, 18.

Mulgan, G, Tucker, S, Ali, R, & Sanders, B. (2007). *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. Skoll Centre for Social Entrepreneurship Working Paper, Oxford: Said Business School.

Nicholls, A. (2009). We do good things, don't we?: 'Blended value accounting' in social entrepreneurship. *Accounting Organizations and Society*, *34* (6-7): 755–769.

Pache, A. C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of management review*, *35*(3), 455-476.

Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal, 56*(4), 972–1001.

Phills, J A, Deiglmeier, K, & Miller, D T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review, 6* (4), 34-43.

Popoviciu, I., & Popoviciu, S. A. (2011). Social entrepreneurship, social enterprise and the principles of a community of practice. *Revista de cercetare si interventie sociala, 33*, 44.

Rago, S., & Venturi, P. (2014). *Hybridization as systemic innovation: Italian social enterprise on the Move*. Paper VI Ed. Of International Social Innovation Research Conference–ISIRC. Northampton, UK.

Resolución de 15 de marzo de 2018, de la Secretaría de Estado de Empleo, por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Ministros de 29 de diciembre de 2017, por el que se aprueba la Estrategia Española de Economía Social 2017-2020.

Sacks, J. (2002). *The Money Trail: Measuring your impact on the local economy using LM3*. London: New Economics Foundation.

Saltuk, Y., Idrissi, A., Bouri, A., Mudaliar, A., & Schiff, H. (2014). *Spotlight on the market: The impact investor survey. Global Social Finance, JP Morgan and the Global Impact Investing*. London: Disponible en. https://thegiin.org/research/publication/spotlight-on-the-market-the-impact-investor-survey

Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of business ethics, 111* (3): 335- 351.

Santos, F., Pache, A.-C., & Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. *California Management Review, 57*(3), 36–58.

Smith, W. K., Besharov, M. L., Wessels, A. K., & Chertok, M. (2012). A paradoxical leadership model for social entrepreneurs: Challenges, leadership skills, and pedagogical tools for managing social and commercial demands. *Academy of Management Learning & Education, II*(3), 463–478.

Somers, A.B. (2005). Shaping the Balanced Scorecard for use in UK social enterprises. *Social Enterprise Journal, 1* (1): 43-57.

Staessens, M., Kerstens, P. J., Bruneel, J., & Cherchye, L. (2019). Data Envelopment Analysis and Social Enterprises: Analysing Performance, Strategic Orientation and Mission Drift. *Journal of Business Ethics, 159*, 1-17.

Stevens, R., Moray, N., Bruneel, J., & Clarysse, B. (2015). Attention allocation to multiple goals: The case of for-profit social enterprises. *Academy of Management Journal, 36*, 1006–1016.

Strandberg, L. (2010). La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas. *Cuadernos de la Cátedra La Caixa de RSE y Gobierno corporativo, nº 9*. Barcelona: IESE.

Tracey, P., Phillips, N., & Jarvis, O. (2011). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. *Organization Science, 22*, 60–80.

Vives, A. (2014). Guías para la responsabilidad social en las Pymes: efectividad de herramientas de autoevaluación. Revista de Globalización, *Competitividad y Gobernabilidad, 8*(2), 29–54.

Wagner-Tsukamoto, S. (2007). Moral agency, profits and the firm: Economic revisions to the Friedman theorem. *Journal of Business Ethics, 70*(2), 209-220.

Wilson, F., & Post, J. E. (2013). Business models for people, planet (& profits): Exploring the phenomena of social business, a market- based approach to social value creation. *Small Business Economics, 40*, 715–737.

Yang, L., Rong-Hwa, H., & Yun-Chen L. (2012). Building a performance assessment model for social enterprises-views on social value creation. *Science Journal of Business and Management, 2*(1): 1-9.

Young, D. R., Kerlin, J. A., Teasdale, S., & Soh, J. (2012). *The dynamics and long-term stability of social enterprise*. In J. Kickul & S. Bacq (Eds.), Patterns in social entrepreneurship research (pp. 217–242). Cheltenham: Edward Elgar.

Yunus, M. (2008). Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism. *Global Urban Development Magazine. 4*, 16–41.

# POSIBILIDADES DE FORMALIZAR LA ECONOMÍA INFORMAL EN LOS PAISES LATINOAMERICANOS: LOS VIVEROS DE EMPRESAS[1].

Jaime de Pablo Valenciano, jdepablo@ual.es, Universidad de Almería
Juan Milán García, jmg483@ual.es, Universidad de Almería
José Ramos Pires Manso, jose.pmanso@gmail.com, Universidade de Beira Interior
Antonio José Macías Ruano, ajmacias@ual.es, Universidad de Almería

**RESUMEN**: En este artículo se considera las estrategias de reducción de la pobreza desde una perspectiva del mercado laboral tomando como referencia los viveros de empresa. De esta forma se quiere lograr el desplazamiento de la economía y los trabajadores de economías informales a formales. En este sentido, el papel del Estado en la economía informal es importante, sobre todo en los aspectos negativos y "positivos" que ello genera. Es indudable que no todos los integrantes y sectores de la economía informal transitan hacia la adherencia asociativa y organización de cooperativas, pero una parte de ello si lo han realizado con un éxito importante. La puesta en marcha de los viveros de empresa debe de repercutir en el bienestar social de los individuos, ya no sólo en la parte económico sino sobre todo en la social.

**PALABRAS CLAVE**: Viveros de empresa, Economía informal, Bienestar social, Mercado laboral.

**ABSTRACT**: In this report, the poverty reduction strategy is considered from a labour market perspective with the reference of business incubators centers. That´s considered the way of change from an informal economy to a formal one. In this respect, the role of the state in the informal economy is important, mainly in the negative and "positive" results. There´s no doubt that not all the entities and sectors involved at informal economy pass through the social economy (cooperatives), but some of them have done it with merit. The starting up of business incubators must impact in the social wellbeing, not only in the economic sector but the social.

**KEYWORDS**: Business incubators, Informal economy, Social welfare, Labour market.

## 1. INTRODUCCIÓN

La economía informal es una de las consecuencias de la pobreza en los países latinoamericanos. Por ello es importante buscar estrategias de reducción de la pobreza desde una perspectiva del mercado laboral mediante propuestas de desplazamiento de trabajadores de economías informales a formales.

Hoy, todas y cada una de las economías de los diferentes países, sean del mundo desarrollado o en desarrollo, muestran las dos caras de una misma estructura mercantil capitalista: la formal y la informal. Incluso se puede afirmar que no hay economía formal sin la informal, y viceversa. Una y otra se constituyen y reproducen como polos y aspectos fundamentales de los procesos económicos del mundo mercantil capitalista.

Desde estos señalamientos, y tomando en consideración los diferentes hechos, fenómenos y eventos económicos, bien podríamos decir que el mundo mercantil capitalista se fue desplegando en un solo proceso, una sola estructura, con dos lógicas y dinámicas diferentes.

[1] Este trabajo es el resultado de dos proyectos de investigación. El primero denominado" Una perspectiva desde el mercado laboral sobre la reducción de la pobreza en los países latinoamericanos" que ha sido realizada por la Cátedra Iberoamericana de Prevención y Relaciones Laborales de la Universidad de Almería y con el patrocinio de la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía y la Organización Iberoamericana de la Seguridad Social y el segundo titulado "constitución de un centro de estudios cooperativos y de investigación social en la Universidad de Guayaquil" que fue financiado por la AECID (A3/039146/11).

Y en ningún caso se puede pensar y explicar la economía informal al margen de la estructura, los procesos y las relaciones mercantiles capitalistas. La economía informal, así como el llamado sector informal urbano se despliega en el conjunto de relaciones sociales en el que se desarrolla la economía y el mercado capitalista.

En este contexto el objetivo de este artículo es conocer la posibilidad de formalizar esta economía informal por medio de la puesta en marcha de viveros de microempresas. Para ello se ha estructurado partiendo del concepto de economía informal y como está repercutiendo en los países latinoamericanos, el papel del Estado, como se ha pasado de situaciones de economía y trabajo informal al cooperativismo, con ejemplos determinados, y la importancia que pueden tener los viveros de empresas. Finalmente se lleva a cabo unas conclusiones.

## 2. LA ECONOMÍA INFORMAL EN LOS PAÍSES LATINOAMERICANOS

### 2.1. EL ORIGEN DE LA ECONOMÍA INFORMAL. UN PROBLEMA SOCIOLÓGICO, INSTITUCIONAL Y ESTRUCTURAL

En los medios de las diferentes organizaciones no gubernamentales, institutos de investigaciones y en el ámbito académico, han predominado dos visiones y concepciones de la economía y del sector informal: la que señaló Hernando De Soto, a través de su estudio "El otro sendero" (1987) y la que surgió al interior de sociólogos y economistas, así como del Programa Regional de Empleo para América Latina y el Caribe (PREALC), que la ven como producto del proceso económico del subdesarrollo.

Las dos concepciones han trabajado de manera suficiente y profunda las relaciones complejas que se dan entre la economía formal e informal. Aunque ninguno niega los vínculos de una con otra y que incluso existen puntos de encuentro (Figura 1).

Figura 1: Economía moderna formal y economía informal
Fuente: Elaborado por Willington Paredes Ramírez

Un aspecto que no ha sido adecuadamente señalado y explicado sino de una manera descriptiva, es el referido a lo que se da en el mercado. Pues en la última década hay una relación más continua entre la empresa formal e informal. Es de gran intensidad, dinamismo y continuidad. Se refleja particularmente en el microcomercio tanto fijo como ambulante.

Este microcomercio informal ha devenido en verdaderos centros de promoción y venta y de las diferentes mercancías de las empresas formales y las transnacionales. Ellos, consciente o inconscientemente, son vendedores de los productos de las grandes empresas formales.

El origen de la informalidad se encuentra en múltiples aspectos tanto técnicos (jurídico-económicos) como sociológicos.

En términos técnicos, la economía informal surge por el llamado coste de la legalidad, es decir por el desconocimiento y la cantidad de tiempo que se necesita para cumplir con ella. Este coste de la formalidad supone un problema institucional, el exceso de regulaciones, procedimientos rígidos y costosos, la cantidad de tiempo, dinero e información demasiado alta para la población en su mayoría pobre y poco formada.
Como problema sociológico podemos mencionar a los siguientes autores:

- Emigdio Archundia Fernández, en su tesis doctoral, *El impacto tributario de la economía informal en México: en busca de una propuesta estructura*, plantea que la cuestión se remonta a la época colonial "que se inicia con los grandes mercados públicos donde se comercializaban productos agrícolas, minerales y otros bienes, que muchos de ellos eran comercializados en el mercado negro. Desde la etapa de la Conquista hasta la Independencia, el constante crecimiento poblacional originó un incremento permanente en el manejo de la economía al margen de la Ley".

Otros autores, en cambio, argumentan que estas explicaciones sobre el origen de la informalidad por la herencia socio-cultural tanto indígena como colonial (mercadería al margen de la ley, corrupción, ociosidad, clima…) son argumentos implícitos en los textos eurocentristas conservadores y en los textos marxista, suponiendo un prejuicio contra los trabajadores (Ghersi, 2005), estableciendo como la principal causante de la informalidad la ineficiencia de la ley, el coste de la ley. No se acata la ley cuando el coste de cumplirla es mayor a su beneficio.

Por otra parte también hay un problema estructural. Los países andinos tienen en común que un elevado porcentaje de su población se encuentra en situación de pobreza y marginalidad. La emigración internacional desde países más pobres y la migración de las zonas rurales a las zonas urbanas, provocan además un exceso de mano de obra, que las políticas de desarrollo que afectan al funcionamiento general de la economía, y en particular a los mercados laborales, no han sido suficientes para lograr el crecimiento económico necesario para la reabsorción laboral por el sector formal, por lo que esta población se ve forzada a la economía informal.

## 2.2. DE LA ECONOMÍA MARGINAL A LA ECONOMÍA INFORMAL

Son muchos los autores que afirman que la economía informal no proviene ya de la negación a la formalidad, sino que es la evolución de una situación anterior, la "marginalidad urbana".

Ya desde los años 50 fueron numerosas las teorías que discutieron sobre las fuerzas de desarrollo en América Latina (desarrollistas, modernos y dependentistas) incluyendo un aspecto en común: un factor dinámico en el contexto de cambio y el proceso de transformación (Saraví, 1996, pp. 436-437). De esta situación surgió el principal problema, ¿cómo se integraría el grueso de la población a esta nueva sociedad?

Inevitablemente existió una exclusión en algunos sectores de la sociedad que hacia los años 60 se conoció como "marginalidad urbana" (Park, 1928).

Se encuentra la duda de si el término "marginal" es el adecuado para describir el papel de los pobres desempleados o subempleados y también se cuestiona si tiene sentido aplicar ese concepto a ellos. Oliven (1980, p. 56) ponía sobre la mesa la posibilidad de que los pobres fueran diferentes y, por tanto, responsables de su propia situación. En la Inglaterra del siglo XVI se aprobó la Ley de Pobres (Poor Law) y en ella se distinguían a los pobres merecedores y aquellos que no querían trabajar.

De un modo semejante los estudios sobre poblaciones marginales revelan estas dos tendencias opuestas:
- La que afirma que estos grupos son culturalmente diferentes del resto de la población; representada, entre otros, por Oscar Lewis (1966, p. 55):

"*Su propia estructura y lógica, un modo de vida tradicional, traspasado de generación en generación a lo largo de líneas de familias. La cultura de la pobreza no es solamente una cuestión de privación o desorganización, es un término que significa la ausencia de algo. Es una cultura en el sentido antropológico tradicional en la medida en que proporciona a los seres humanos un esquema de vida, un conjunto inteligente de soluciones para problemas humanos, y así desempeña una significativa función adaptativa"*

- Y la que sostiene lo contrario, no son diferentes culturalmente. Entre otros nos encontramos a Kowarick (1975, pp. 36-38) como crítico de la teoría de Lewis:

*"La marginalidad no se auto-explica. Ella encuentra su razón de ser en procesos y estructuras que no pueden confundirse con las situaciones en las que se manifiesta. En esto reside la deficiencia primordial del modelo de Lewis. No sólo la cultura de la pobreza no está relacionada a sus causas, sino que tampoco es posible caracterizar como portadores de una cultura al mismo tiempo específica y diversa del escenario que constituye su entorno".*

Oliven (1980, pp. 61-62) finalizaba este tema afirmando que en realidad la cuestión es más compleja y su respuesta parece residir en dos niveles de análisis:

El hecho de que existen importantes diferencias entre los pobres urbanos: ocupación, renta, tiempo de experiencia urbana, comportamiento, etc.
Y el hecho de que el significado del término "marginal" no se trata de un fenómeno monolítico, sino que contiene diferentes grados.

De esta forma, el sector marginal de la población urbana no puede escapar de la influencia de la cultura dominante a cuya ideología constantemente están expuestos y por otro lado, dado que su participación en la sociedad es de una naturaleza peculiar desarrollan al mismo tiempo sus propios rasgos culturales (Pereira, 1971, pp. 167-168).

## 2.3 CONCEPTO DE ECONOMÍA INFORMAL

La economía formal se está resquebrajando en los últimos años en Latinoamérica, debido a diversos factores. En contraste, la economía informal crece en proporciones alarmantes y de forma constante. Sin embargo, es difícil argumentar esta tendencia, por lo que es un hecho difícil de enfrentar.

El concepto de economía y de trabajo informal se difundió en el último tercio del siglo pasado. Sus interpretaciones fueron muy diversas pero todas ellas incluyen dos visiones que le confirieron, de entrada, una imagen negativa (Campos, 2008):

- La visión legalista, que la considera una actividad marginal e ilegal;
- La visión "economicista", que cuya versión más difundida reconoce que su existencia se debe a la incapacidad de la estructura económica de generar suficientes alternativas y plazas formales; con lo cual lo encajonan a la identificación de una actividad de exclusiva sobrevivencia.

Esta manera de ver la informalidad marcó una diferencia sustancial entre aquellos que se desenvolvían en el sector formal, "bueno y legal" de entrada, reconocido por los listados fiscales y con su expediente en los centros de salud y, por el otro, el grupo de trabajadores informales, ilegales en muchos sentidos, evasores de impuestos. Las diferencias entre ellos eran muy marcadas; muchos estudios de economistas estuvieron orientados a encontrar modelos y condiciones a través de los cuales se hiciera "fluir" el trabajo informal hacia el "paraíso" de la formalidad (Llamas, 2004).

La versión dominante para identificar el trabajo informal es la que elaboró el Programa Regional de Empleo para América Latina y el Caribe (PREALC) que señala:

*"…el sector informal está compuesto de una fuerza de trabajo que es creada por las limitaciones estructurales que han sido puestas (a favor del) al sector formal. Dice que el origen del sector informal ha dado (como consecuencia) un crecimiento urbano, que es capaz de absorber la mano de obra. Es decir, los desplazados se encuentran sin tener trabajo en el sector privado y generan sus propias oportunidades de empleo…" (OIT, 2001).*

El PREALC le atribuye siete características a las actividades informales que se pueden agrupar en dos bloques:

- Características legales, referidas al escaso control del Estado sobre estas actividades;

- y las otras de tipo económico, que aluden a que éstas son actividades autónomas o complementarias del llamado sector formal, de pequeña escala; de baja tecnología; los propietarios también se involucran en la producción y, finalmente, los que están en este sector son pobres.
Se puede realizar una distinción entre lo formal e informal a partir de la retribuciones de los trabajadores, pudiendo ser asalariados o empleados por cuenta propia (Hart, 1971), incluso se amplía este criterio, y se analiza si los trabajadores asalariados están cubiertos o no, por la seguridad social y al trabajo eventual por cuenta propia.

A lo largo de las tres últimas décadas del siglo pasado, cuando la informalidad se convirtió en un objeto de estudio, simultáneamente se iniciaron procesos de flexibilización del empleo formal y una explosión en el tamaño de la economía informal que hicieron invertir y confundir las condiciones de trabajo en ambos bloques. Se perdieron rápidamente las idealidades; lo que antes eran rasgos superiores de la formalidad (altos salarios, estabilidad, servicios de salud) llegó a rebajar tanto las condiciones de trabajo ("flexibilizaron" las condiciones de trabajo formal) que adquirió las características de las existentes en la economía informal.

A la descripción de informalidad, hay que sumar las opiniones que identifican el trabajo informal con criterios basados meramente en lo legal y donde se afirma que son informales todas aquellas unidades económicas que no cuenten con el registro correspondiente ante Hacienda.

Otros economistas afirman que los informales son los individuos que buscan obtener un ingreso por vías ilegales y que caben en lo que se conoce como estrategias de supervivencia, es decir: los trabajadores domésticos remunerados; los trabajadores por cuenta propia o trabajadores familiares no remunerados; los trabajadores asalariados que carecen de condiciones adecuadas de trabajo sea en términos de salario, contrato laboral o pago de prestaciones; los trabajadores que realizan alguna tarea en el marco de la subcontratación con empresas típicamente capitalistas; las microempresas; todos los establecimientos que no cumplen con alguna disposición legal relativa al ámbito laboral; y aquellas unidades que incumplen alguna regulación gubernamental, por ejemplo, el registro fiscal.

Lo que es una realidad y tomando como referencia la Resolución sobre Economía Informal y trabajo Decente (OIT, 2002), es que "la mayor parte de los nuevos empleos de los últimos años, particularmente en los países en desarrollo y en transición, se ha creado en la economía informal. La mayoría de las personas ha pasado a la economía informal porque no podía encontrar un empleo o emprender una actividad empresarial en la economía formal".

## 3. EFECTOS DE LA INFORMALIDAD PARA EL ESTADO

### 3.1 EL PAPEL DEL ESTADO

El Estado debería de garantizar la igualdad de derechos y deberes a los individuos que lo conforman, así como los medios para ejercerlos. Para ello, se requiere que el sistema jurídico y administrativo ni obstaculice el desarrollo productivo de la sociedad.

La economía informal puede caracterizarse como una respuesta de la sociedad civil a una interferencia no deseada del Estado. El carácter universal del fenómeno refleja la gran capacidad de resistencia de la mayoría de las sociedades al ejercicio del poder del Estado.

Más que una resistencia al poder del Estado, en muchos países la informalidad económica constituye una situación normal, dada la falta de rigor en los controles en materia de evasión fiscal ejercidos por el estado. Un vendedor ambulante no considera que su actividad reviste carácter empresarial y que esté sujeta a la legislación fiscal vigente. Esta situación se ve reforzada por el no control estatal al respecto, dado la repulsa social que ello generaría, puesto que ni siquiera la misma sociedad, considera que un vendedor ambulante sea un empresario que está evadiendo al fisco (Mazza, 2000).

La informalidad es resultado de ineficiencias del Estado que limita las posibilidades reales de los pobres de tener opciones de ingresos dentro de la formalidad.

Desempleo y la informalidad generalizados se han convertido en características estructurales de la economía, no sólo de los países en desarrollo sino también en los desarrollados.

En muchas ocasiones es el único medio de vida de muchos grupos de trabajadores en los que se concentran múltiples niveles de desventajas por razón de género, origen étnico, condición de emigrante y otros factores

**3.2 EFECTOS NEGATIVOS PARA EL ESTADO**

La existencia de la economía informal es síntoma de ineficiencia y de estar situados por dentro de la curva de posibilidades de producción de un país e impide la utilización más eficaz de los recursos y mejoras de la productividad. Es ante todo una señal de carencias institucionales, que obviamente afectan al funcionamiento del sistema económico. En realidad se trata de deficiencias en la organización de la actividad económica y la producción, y claramente conduce a la ineficiencia del estado.

La informalidad se concentra y acentúa en aquellas actividades en las cuales el coste de oportunidad –tanto desde el punto de vista económico como social- es elevado, lo cual indica que para el estado la no persecución de la informalidad es más conveniente, que lo contrario (Banco Mundial, 2001).

Esto se resalta desde el momento que las actividades llevadas a cabo por este tipo de economía están fuera del marco legal-institucional vigente. En realidad están fuera del control fiscal, siempre y cuando la legislación vigente las contemple como sujetos a tributación. Habría que verificar si están sujetos a tributación, pues es probable que la legislación –generalmente copiado de la española- enfoque toda la tributación a sociedades mercantiles y deje de lado a autónomos o mejor dicho vendedores ambulantes.

La excesiva burocracia a la hora de constituir una empresa supone un problema y un argumento para poner en marcha actividades informales que no están registradas ante las autoridades correspondientes y no contribuyen al pago de impuestos. La economía informal adquiere dimensiones considerables en actividades desarrolladas de forma autónoma, como puede ser el vendedor ambulante, albañiles autónomos, es decir actividades económicas desempeñadas por una persona o que requiere un bajo nivel de organización empresarial, y que la sociedad considera que no está sujeta a la legislación fiscal. En realidad poco tiene que ver con la burocracia, sino más bien la escasa dimensión de las instituciones que moldean la actividad económica.

El aumento del peso relativo de las actividades informales provocó una desaceleración del ritmo de crecimiento de la productividad promedio del trabajo y un aumento de la elasticidad-producto del empleo, a escala de toda la economía (Duryea, 2002). Esto es, la economía informal es intensiva en mano de obra.

La no tributación de esta tipo de actividades provoca una menor recaudación y por tanto menos ingresos al estado, como sucede en el caso de los países Latinoamericanos. Es elevada en países de bajo nivel de desarrollo, pero en los de mayor crecimiento, como Brasil, Chile o Argentina, disminuye considerablemente. En el caso de México, en cambio, tiene más que ver con la idiosincrasia y la sociedad mexicana. Generalmente en toda Latinoamérica toda la venta ambulante está en la economía informal. El típico mercadillo, que tiene carácter fijo, a lo sumo abonará una tasa municipal, pero no tributará a la renta, bajo ningún aspecto. Por cierto en Paraguay el impuesto a la renta personal aún no está aprobado, es decir el trabajado no tributa por sus ingresos) supone un lastre para los presupuestos de esos países y un alejamiento hacia un potencial estado del bienestar.

Además de las barreras económicas, los trabajadores de la economía informal tienen condiciones laborales vulnerables que tienen como consecuencia una mayor probabilidad de accidente laboral (Miranda & Rizo, 2010). Y eso a su vez afecta a su entorno familiar pudiendo llegar a situaciones de indigencia. Los riesgos y acciones preventivas en seguridad y salud laboral brillan por su ausencia en este tipo de actividades. Dado que contribuyen a la seguridad social, carecen de la protección en materia sanitaria y asistencia médica. Cualquier enfermedad o consulta médica la deben financiar con su propio dinero.

Del mismo modo en muchas ocasiones el concepto de sostenibilidad está fuera de las pautas de estos trabajadores y de sus actividades, lo que puede traer un perjuicio para las generaciones venideras.

Las contribuciones a la seguridad social, sobre todo en los sistemas contributivos, se ve afectado de forma negativa por la informalidad laboral. El bajo número de trabajadores que se encuentran bajo el paraguas de la seguridad social, conduce a una vulnerabilidad elevada de habitantes mayores de 65 años, que no tendrán derecho a pensiones, y representan un problema social, agravado por los escasos medios y recursos del estado para atender a este segmento de la población.

### 3.3 EFECTOS "POSITIVOS" PARA EL ESTADO

En los países en desarrollo, el sector informal es un gran generador de empleo y por tanto su existencia supone un ingreso a una parte importante de la población vulnerable, que de otra forma supondría un importante problema al Estado y con total seguridad graves disturbios sociales y políticos (Meagher, 1995; Cheng & Gereffi, 1994).

En el sector informal existe una gran proporción de personas con bajos recursos, con bajo capital humano, bajos niveles de escolaridad, sin acceso al crédito, y su única posibilidad de empleo es que encuentran es la economía informal. En realidad se encuentra en la actividad autónoma, que da lugar a la economía informal, porque la sociedad y el estado está de acuerdo en que así sea, dado que el coste económico, social y político de su eliminación sería elevadísima.

Debe reconocerse el potencial de este sector para la generación de empleos, sobre todo en micro y pequeñas empresas. Y sobre todo el tema referente al emprendimiento. Estas personas han adquirido la cultura del emprendurismo por sí mismas, y sin tener ningún tipo de ayuda por parte del Estado. Por ello la semilla esta plantada y sólo falta por parte de los organismos pertinentes que le de los medios adecuados para formalizar su situación. No hay que olvidar que las Pymes son la base de la mayoría de los países Latinoamericanos. La informalidad está más concentrada en la venta ambulante. Una Pyme exige ya un determinado nivel de organización, razón por la cual son más controladas y están en la economía formal. Por otro lado en Latinoamérica existe la "micro-pyme", es decir antes que la pequeña empresa, está la microempresa, con la cual se señala a los vendedores ambulantes.

Las compras e inversiones de las empresas informales tienen un efecto positivo en la demanda agregada. Sin embargo, dado que la economía informal se relaciona con bajo capital, poca inversión, baja productividad y baja innovación, esta demanda es menor que la generada si estos empleos se crearan en el sector formal de la economía. La baja demanda agregada del sector informal se debe más a su falta de proyección futuro. La actividad desempeñada en la informalidad, se asemeja más al de un trabajo de subsistencia, sin más pretensión que obtener un ingreso que le permita vivir. No tiene la intención de crecer económica y organizativamente al punto de llegar a pasar de venta ambulante a pequeña empresa propiamente dicha.

Eso sí, la informalidad no genera empleo y lo interesante sería aprovechar la experiencia del vendedor ambulante, de cara a promover su crecimiento y evolución.

Otro dato significativo es el relativo a las tasas de desempleo. Si se analizan estas tasas en los países Latinoamericanos y se comparan con los países de la Unión Europea se puede ver que las diferencias no son significativas. Pero hay un tema fundamental que no vienen recogidas en las tasas de desempleo de los países Latinoamericanos, y es el referente a la economía informal. Por ejemplo si se toma como referencia los datos de desempleo que da el Banco Central de Ecuador a 31/09/2012, es del 4,60%. Si se compara con España que es de un 25% se ve unas diferencias apreciables. Pero en el caso de Ecuador se considera a las personas integrantes en la economía informal como trabajadores. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) señala que Ecuador es uno de los países latinoamericanos donde se registran cifras más altas de empleo no regulado, con un 74,9%. Los datos de la OIT son más reducidos, de un 43%. Al final la no inclusión de estas cifras en las estadísticas oficiales supone un lavado de imagen para el Estado. Esto es discutible. Si interpretamos los datos bajo cánones europeos y de la OCDE, la conclusión es correcta. Pero la realidad latinoamericana es distinta. No hay que confundir la informalidad con la evasión fiscal. La informalidad es el medio de vida para una persona, sin estudios, que apenas sabe leer, escribir, sumar y restar, que ha empezado a trabajar de forma autónoma desde niño, como vendedor ambulante para contribuir al sustento de su familia, y que es una actividad que la domina y la única que sabe hacer. En realidad es un trabajador no cualificado, que en la escuela de la vida ha aprendido a trabajar como vendedor ambulante, y para lo cual tiene experiencia y cualificación.

A pesar de estos en principio aspectos positivos, la economía informal es más una situación de supervivencia que de superación en un entorno marcada por la pobreza.

## 4. ECONOMÍA INFORMAL Y COOPERATIVISMO

### 4.1 ASPECTOS GENERALES

A pesar del carácter social de toda actividad económica, las organizaciones de la economía social son las que reconocen explícitamente las dimensiones sociales de las actividades económicas, a partir de reglas como las que rigen las cooperativas y la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro: objetivo de servicio a los miembros o a la comunidad, antes que la obtención de beneficios sobre un capital invertido; autonomía de gestión, primacía de las personas sobre el capital en el reparto de los beneficios, gestión democrática (Bastidas-Degado & Ritcher, 2001).

El cooperativismo latinoamericano moderno es un fenómeno importante y mayoritariamente asociado a las capas medias de la población, pero también algunos sectores pobres buscan satisfacer necesidades básicas mediante cierto pseudocooperativismo, en programas dirigidos por estados, instituciones religiosas, agencias internacionales u organizaciones no gubernamentales (Martínez, 2002).

Las experiencias de las cooperativas populares encierran un gran potencial simbólico, porque demuestran diariamente que los trabajadores asociados y cooperando entre sí pueden desarrollar relaciones de producción autónomas (Ciolli & Roffinelli, 2009).

De hecho, en la economía informal, en el sector informal urbano y en la acción laboral que despliegan los informales, en sus diferentes formas y expresiones (de producción, servicios, comercio, etc.) hay tres factores que han incidido persistentemente sobre ellos. Estos son:

1. La presencia, incidencia, adherencia, uso y despliegue de formas orgánicas socioeconómicas y laborales que han asumido los informales para: su defensa, permanencia, acceso al ahorro, protección, etc.

2. La adherencia a nuevas ideas respecto al manejo de la economía informal. Especialmente en lo que se refiere a los ingresos y a la limitada capacidad de ahorro. Pero también a las formas como ellos se han agenciado para acceder a créditos.

3. El grado de cohesión, protección y proyección que han realizado los informales de sus ingresos en la economía doméstica. El manejo de la microeconomía familiar ha constituido un eslabón para que desde ahí asuman formas de organización que proyectan su situación laboral y sus ingresos.

Estos factores han sido estimulados en su incidencia y han brindado efectos positivos, bajo determinadas circunstancias y coyunturas favorables para la estabilidad, crecimiento económico y proyección de la economía y de la acción laboral de los informales. Esta situación no ha sido vislumbrada por todos. Pero los que lo han logrado hacer, la han utilizado de manera provechosa.

Es en este marco de referencia y en este contexto en el que algunas formas de organización socio laboral, económica e institucional de los informales avanzaron por el camino del cooperativismo. No han sido todos los informales. Sin embargo, hay un importante sector de ellos que pudo transitar a través del cooperativismo, de la informalidad precaria a una informalidad sustentable y de proyección económica.

Esta nueva forma orgánica ha posibilitado y facilitado un acceso masivo al crédito, una interlocución con las instituciones privadas y una atención y apoyo gubernamental para su trabajo como informal.

## 4.2 TRÁNSITO DE LA ECONOMÍA Y DEL TRABAJO INFORMAL AL COOPERATIVISMO

La separación entre economía y acción laboral de los informales estaba marcada por la ausencia de vínculos socioeconómicos u orgánicos entre ellos. Así para uno y otro había un desconocimiento de la importancia de ellos cuanto de su aporte a la dinámica de los procesos económicos y la generación de la riqueza en Latinoamérica.

Diversas fueron las circunstancias y razones que explican la separación entre la economía informal, el sector informal urbano y el trabajo de los informales en las diferentes ciudades.

Aún, en la primera década del siglo XXI, carecemos de estudios que señalen, determinen y permitan precisar cuáles fueron los hechos y diversos factores que explican ese proceso de separación y desencuentro. Aún seguimos teniendo ausencia de precisión respecto al acercamiento, relación y vínculo-articulación entre la economía, el trabajo informal urbano y el movimiento cooperativo.

Aunque aún no se hayan estudiado ni señalado esos factores, sin embargo, sí podemos realizar un importante acercamiento para comprender cuáles son las determinaciones socioeconómicas que explican la ausencia de articulación entre uno y otro. Estos diversos factores no fueron simples hechos. Constituyeron verdaderos procesos que van más allá de lo económico y de los factores jurídicos.

Es indudable que no todos los integrantes y sectores de la economía informal transitan hacia la adherencia asociativa y organización de cooperativas. Ese paso no sólo que demandó de un gran desarrollo ideológico y de una maduración de la conciencia del valor de asociar esfuerzos, recursos y de sus ventajas. También en ese importante paso se necesitó de un conjunto de elementos, requerimientos que no pudieron aparecer de manera inmediata y por generación espontánea. Esos factores y procesos no son exclusivamente económicos sino también sociales. Incluso culturales. Todos y cada uno de ellos se constituyen no sólo en elementos estimuladores de esa adhesión, sino también en motivadores de ese importante paso orgánico.

Los factores y procesos que constituyen la razón y motivo de la decisión de trabajadores hacia su organización como cooperativas son diversos (según el sector, ámbito, ciudad y actividad productiva y económica). Van desde las condiciones estructurales, el peligro de desaparición hasta la percepción del "límite" y "única" posibilidad de supervivencia y superación.

En términos generales, esas razones y motivos diversos, que actuaron como factores decisorios del tránsito de los informales al cooperativismo fueron –incluso aún se dan– los siguientes:

1. Los severos efectos que en lo económico, social y laboral que dejan tanto la crisis de la deuda externa, como los resultados que las políticas de estabilización y ajuste producen en el empleo, los salarios, los ingresos, el desarrollo social, el acceso al crédito. Todos ellos se constituyen en factores de restricción y marginalidad económica, social y laboral.

2. La aparición, institucionalización y consolidación de decisiones políticas y acciones de las empresas financieras y de los bancos respecto al crédito.

3. El crecimiento, expansión y el desarrollo de una conciencia social de valoración del asociacionismo. Los efectos de la crisis de la deuda y de las políticas de ajuste abren el escenario psicosocial para comprender la máxima popular de "juntos podemos más", "la unidad hace la fuerza", etc.

4. Conocer, observar y comprender los efectos positivos que el régimen de las cooperativas había dejado en las más antiguas cooperativas.

5. Aparición de cooperativas de ahorro y crédito en los años setenta. Éstas vivieron un verdadero boom que fue referente del acceso al crédito en la contracción y restricción del ochenta.

6. La constatación de que la economía formal, a través de los bancos, financieras e instituciones públicas afines dispuestos a dar facilidades de créditos a cooperativas.

7. La presencia y la incidencia de políticas gubernamentales que estimulaban la formación de cooperativas para impulsar el desarrollo en los sectores de medianos y bajos ingresos.

8. Es muy importante el rol motivacional y de estímulo hacia la asociacionismo de ahorros y capitales pequeños, en posesión de los informales, que impulsan algunas ONG's. Desde estos organismos se promueven formas de asociacionismo productivo y laboral que se plasman en organizaciones de colectivos de trabajadores informales en cooperativas.

La Administración debe ir conformando una epistemología propia para el sector cooperativo, que le permita dar pasos más certeros y sólidos en el desarrollo empresarial fortaleciendo los principios del movimiento internacional que representan, a partir de un elevado dominio de la ciencia y la técnica que lleven a la organización a posicionarse en el ámbito de la denominada "nueva economía" donde la cooperación sea su principal ventaja competitiva y la relevancia e integralidad de objetivos económicos y sociales, condiciones para el ejercicio de lo organizacional o "administracional" (Fernández-Lorenzo, 2012).

## 4.3 EJEMPLOS DE TRANSFORMACIÓN INFORMAL-COOPERATIVA

El profesor Villavona, en su estudio sobre los recuperadores de material reciclable, destaca que en Brasil y Argentina ha habido intentos de formalizar la economía informal dedicada a estas labores, durante los años ochenta y noventa, aunque no con demasiado éxito (Villavona, 2012).

En Brasil, las primeras experiencias se remontan hasta mediados de la década de los ochenta, lo cual coincide con las políticas estatales destinadas a incentivar la recolección selectiva de materiales recuperables. Las primeras experiencias se concretaron en ciudades como Sao Paulo, Santos, Río de Janeiro, Belo Horizonte y Porto alegre. Pero, según algunos autores, los gobiernos municipales habrían llevado a cabo estas iniciativas por periodos breves, puesto que, según las autoridades, el sistema tenía un costo elevado (Pacheco e Silva & Ribeiro, 2009).

En Argentina también hubo intentos de formalizar cooperativas durante el mismo periodo, pero se vieron frustrados debido a que la recuperación y venta de materiales se encontraban prohibidas desde 1977.

En Ecuador, en la ciudad de Guayaquil, se han producido tres casos relacionados con el transporte que merecen especial consideración: el transporte urbano de taxis, el transporte de tricimotos y el transporte escolar.

El servicio de taxis urbanos en Guayaquil fue uno de los primeros que transitó hacia el régimen de cooperativas motivado por diferentes factores como el desarrollo socioeconómico, el posicionamiento gremial, las negociaciones con el Estado, el mejoramiento del servicio, el acceso al crédito, etc.

Actualmente es reconocido el vínculo orgánico que hay entre las cooperativas de taxis y su servicio laboral, en el marco de la economía informal. Puede decirse que el encuentro y vínculo entre el servicio laboral del taxismo informal y las cooperativas no suprimió su matriz. Pues aún dentro del régimen de cooperativas persisten amplios segmentos de informalidad en su proceso laboral y económico.

El transporte público informal a través del uso de la tricimoto (moto acondicionada como taxi para el transporte) surgió a mediados de los noventa y se extendió en los cantones del país. Nacieron como una acción laboral por cuenta propia, respondiendo a la demanda de transporte público. Fueron y son un importante aporte para cubrir la transportación (incluso para el turismo) en cantones donde no hay transporte de taxis o es mínimo.

Crecieron sin vínculo con el cooperativismo. Sin embargo, las necesidades institucionales, legales, los requisitos para el acceso al crédito los impulsaron a la organización hasta el cooperativismo. Actualmente hay más de 100 cooperativas de tricimotos, desplegados en los principales barrios suburbanos y en los cantones del litoral. El tránsito hacia el cooperativismo de la trasportación en tricimotos introdujo una cuasi formalidad de esta actividad económica. Sin embargo, aún persiste la lógica y la dinámica de la economía informal.

El transporte escolar se convirtió en un problema que la economía del transporte formal no resolvió. Ante esto, más de 1000 centros educativos optaron por la informalidad de la transporte y en este proceso se crearon algunas cooperativas para resolver esta demanda.

El transporte escolar informal, al transitar hacia el régimen de cooperativas superó dificultades. Especialmente en las que tiene que ver con su defensa, su fortalecimiento institucional, dificultades de inversión y de reemplazo de unidades por la vía del acceso al crédito. El cooperativismo, que en principio fue asumido como un factor de protección y refugio, devino en positivo. Actualmente hay más de 30 cooperativas de transporte escolar.

## 5. VIVEROS DE EMPRESA

Haciendo una síntesis del estudio comparativo del proceso emprendedor realizado por Kantis, Angelelli y Moori en 2004, se diagnostica que Latinoamérica está en situación de rezago ante el resto del mundo en cuanto al desarrollo del emprendedurismo, debido a una multiplicidad de factores, entre los que sobresalen: la carencia de apoyo institucional para el emprendedor; carencias heredadas; carencia de fuentes de

financiamiento; filosofía estatal vìs-a-vìs del mercado; falta de formación para el fomento del emprendedurismo.

Este vistazo general puede conducir a una actitud pesimista ante el presente y futuro del emprendedurismo en Latinoamérica. Felizmente no es necesariamente así, ya que factores como la alta tasa de uso de las TICs o los potentes efectos de las redes sociales han llevado a la sociedad replantearse esquemas económicos y de desarrollo donde el emprendeurismo puede forma parte activa.

El emprendedor tiene una muy débil reputación; su poder de convocatoria es también débil, el impacto que, en conjunto ellos tienen en el mercado no es significativo en lo individual pero sí como conjunto por lo que los viveros deben fortalecer las iniciativas emprendedoras que nacen su seno.

Un modelo de desarrollo de emprendedores para Latinoamérica debe implicar un cambio de paradigma, enfocado en el desarrollo del talento emprendedor; incorporando el emprendimiento como una cultura en todas las fases educativas; creando incubadoras para esperar que surjan ideas de emprendimiento innovadoras a crear centros de desarrollo de emprendedores que generen emprendimientos completamente formados.

Los viveros de empresas deben ser lugares donde se procuren servicios destinados al fortalecimiento del tejido productivo, desde el asesoramiento a un emprendedor sobre una idea, hasta la cesión de espacios a empresas de nueva creación (Vicens & Grullón, 2011).

Estos centros impulsores de iniciativas empresariales, deben asimismo propiciar el encuentro de personas con las mismas necesidades e inquietudes emprendedoras y canalizarlas hacia modelos empresariales formales.

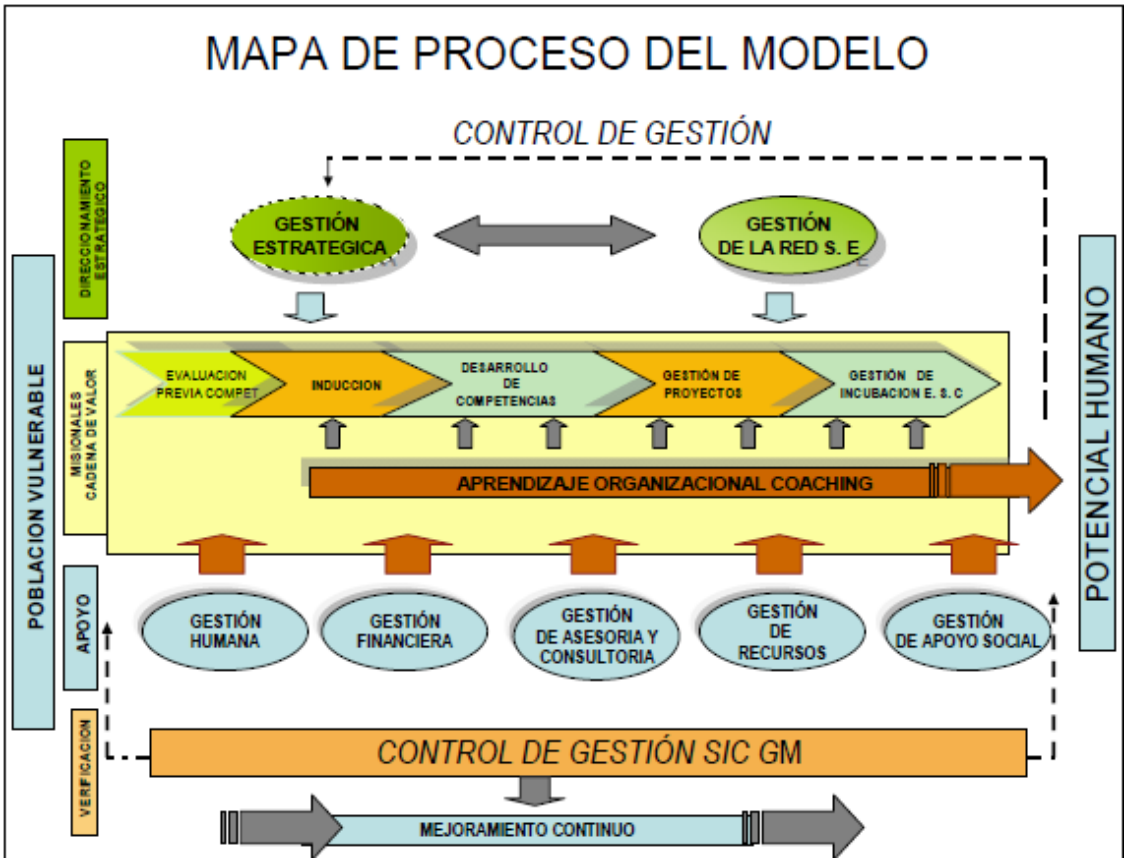


Figura 2: Proceso de incubación empresarial desde entornos vulnerables
Fuente: Varela Villegas (2010)

Las incubadoras de empresa que les brindaran los elementos aplicativos para lograr el inicio de la operación propiamente dicha además del apoyo de mentores y tutores, y de un entorno empresarial (Varela Villegas, 2010).

Según Robinson (2010), a pesar de que la práctica de la incubación de empresas se había originado en las economías desarrolladas, la incubación se practica en muchos mercados emergentes. Al entender el desarrollo de incubadoras de empresas en los mercados emergentes, los gerentes de incubadoras de empresas, los políticos y los empresarios pueden predecir mejor las fuerzas que dan forma a sus esfuerzos de desarrollo y superación de las dificultades de las empresas.

Las incubadoras de empresas trabajan en factores internos, aportando conocimiento a través de profesionistas capacitados y experimentados y/o técnicas y herramientas para optimizar los recursos y servicios. Entre los pocos estudios donde se comparan las empresas que se graduaron de una incubadora de empresas y otras que solo emprendieron sin este proceso, se encuentra una diferencia a favor de aquellas que llevaron a cabo su proceso en la incubadora de empresas y tuvieron capacitación empresarial así como las herramientas para ser competitivas (Salas et al, 2012).

Las pocas fuentes de financiamiento alternativas a las que puede recurrir el emprendedor se estimulan si los proyectos son apoyados o tutelados por viveros que ofrecen un ratio de empresas con muy alta probabilidad de éxito comercial o alto potencial de desarrollo (Ferraro et al., 2011).

Los viveros de microempresas suponen una pequeña inversión y su repercusión puede ser muy positiva a la hora de formalizar la economía informal.

A modo de ejemplo, en más de una centena de universidades e instituciones de enseñanza superior brasileñas están implantadas incubadoras, organizadas en redes para desarrollar conocimiento y procesos de intervención en la temática de Economía Solidaria (Cruz-Souza et al, 2011). Asimismo, son varios proyectos de la Agencia Española de Cooperación al Desarrollo (AECID) ha puesto en marcha en varios países Latinoamericanos, como son el caso de Nicaragua y Ecuador.

## 6. CONCLUSIONES

El origen de la economía informal se centra en un problema sociológico, institucional y estructural. En el primer caso por el denominado coste de la legalidad, en el segundo por la permisibilidad de las instituciones y en tercer lugar es una cuestión enraizada y de difícil solución. Es imprescindible que las regulaciones para iniciar un negocio sean más ágiles y con menos burocratización. Así como la puesta en marcha de registros. De esta forma deben de plantearse medidas que incidan en su gradual eliminación.

La incorporación de los países Latinoamericanos al mercado internacional no ha originado la demanda real de fuerza de trabajo que pueda absorber a toda su población activa causando marginación de sectores de población urbana, ya que estos no son incorporados al mercado formal de trabajo. Hay que fomentar políticas de empleo.
Puede parecer que la economía informal es una cuestión que atañe sólo a los países en desarrollo. Hoy en día, y con la crisis existente se observa que es una cuestión de cualquier país, en desarrollo o desarrollado.

El problema más acuciante de la población latinoamericana se relaciona con el desempleo, la inestabilidad laboral y los bajos salarios. Son necesarias políticas macroeconómicas adecuadas que fomenten el crecimiento del producto y el empleo y de las políticas del mercado de trabajo y que tome en consideración las peculiaridades de la economía informal, en sus diferentes formas.

La tasa de empleo informal oscila entre un 30% y un 60% en Latinoamérica. Son cifras elevadas que no se contabilizan a la hora de presentar la tasa de desempleo real del país.

Los trabajadores informales tienes dos cualidades innatas, su espíritu emprendedor y su visión en muchas ocasiones innovadora. Estas personas han creado de la nada microempresas y están desarrollando una actividad a pesar de los múltiples problemas que se le plantean y con una baja formación. Innovar es el proceso de crear nuevas ideas y convertirlas en valor para nuestro negocio. Innovar permanentemente, es hacerlo continuamente, a través de una cultura organizacional que la considere como un valor intrínseco de la empresa, que se práctica como una metodología y que produce como resultado la innovación. En este caso tendrían la necesidad de formarse en temas relacionados con la cultura empresarial.

El desarrollo endógeno y del enfoque de *bottom up* es un punto de partida para la implementación de viveros de microempresas que sean la semilla para la constitución de empresas formales.

La financiación es imprescindible y por ello es necesario que los Organismos pertinentes (nacionales e internacionales) den su apoyo a estos viveros.

Los estrechos vínculos entre la pobreza y la economía informal indican que las medidas para hacer frente a los problemas de la economía informal y para proporcionar un trabajo decente a aquellos que actualmente están en ella ayudarían también a erradicar la pobreza. De igual forma, las políticas efectivas de erradicación de la pobreza serían de gran ayuda para facilitar a quienes se encuentran actualmente en la economía informal una evolución hacia un trabajo más decente, protegido y productivo. A medida que el país avanza hacia la economía de mercado, intenta aplicar las políticas necesarias que asegurarán un crecimiento sostenible, la reducción de la pobreza y la limitación de los efectos adversos en los trabajadores vulnerables. Debe de ser el caso de la mayoría de los países Latinoamericanos que están creciendo a unas tasas elevadas.

## REFERENCIAS


Archundia, E. (2010). El Impacto Tributario de la Economía Informal en México, en Busca de una Propuesta Estructural, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/tesis/2010/eaf/

Banco Mundial (2001). *Informe sobre el Desarrollo Mundial 2000/2001: Lucha contra la pobreza*. Nueva York: Oxford University Press.

Bastidas-delgado, O., & Richer, M. (2001). Economía social y economía solidaria: Intento de definición. *CAYAPA Revista Venezolana de Economía Social*, *1*(1).

Campos, G. (2008). La economía informal y sus posibilidades de desarrollo. En *XI Jornadas de Economía Crítica*. Bilbao.

Cheng, L. L., & Gereffi, G. (1994). The Informal Economy in East Asian Development. *International Journal of Urban and Regional Research*, *18*(2), 194-219.

Ciolli, V., & Roffinelli, G. (2009). Aproximaciones al cooperativismo de trabajo del siglo XXI. Límites y desafíos. *Trabajo*, *409* (2.632), 9-261.

Cruz-Souza, F., Cortegoso, A. L., Zanin, M., & Shimbo, I. (2011). Las incubadoras universitarias de economía solidaria en Brasil-Un estudio de casos. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, *106*, 74-94.

De Soto, H., Ghersi, E., & Ghibellini, M. (1987). *El otro sendero*. Perú: Ed. El Barranco.

Duryea, S. (2002). Human Capital Policies: What they Can and Cannot Do for Productivity and Poverty Reduction in Latin America. *RES Working Papers* 4297, Inter-American Development Bank, Research Department.

Fernández-Lorenzo, A. (2012). La empresa cooperativa y sus potencialidades ante el cambio de paradigmas en la administración. *Revista Avances*, *14*(4).

Ferraro, C., Collao, F. R., De Matos, M. P., Arroio, A., Zuleta, L. A., Zevallos, E., & Kulfas, M. (2011). Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe. *CEPAL/AECID, Santiago*.

Ghersi, E. (2005). *¿ Qué es el Neoliberalismo*?. Laissez-Faire.

Hart, K. (1971). Informal Income Opportunities and urban employment in Ghana. En *Desempleo urbano* en África, Instituto de Estudios del Desarrollo (IDS) de la Universidad de Sussex.

Kantis, H., Angelelli, P., & Moori, V. (2004). Desarrollo emprendedor. *América Latina y la experiencia internacional*.

Kowarick, L. (1975). *Capitalismo e Marginalidade na America Latina*. Rio de Janeiro: Ed. Paz e terra.

Lewis, O. (1966). The cultura of poverty, *Scientific American*, 215(4), 19.

Llamas, I. (2004). *Mediciones de la informalidad en América Latina*. SITEAL, México.

Martínez, J. C. (2002). Las cooperativas en América Latina: visión histórica general y comentario de algunos países tipo. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (43), 145-172.

Mazza, J. (2000). Unemployment Insurance: Case Studies and Lessons for the Latin American and Caribbean Regions", *Inter-American Development Bank*, Working Paper 411, Washington, D.C.

Meagher, K. (1995). Crisis, Informalization and the Urban Informal Sector in Sub-Saharan Africa. *Development and Change*, *26*(2), 259-284.

Miranda, A. J., & Rizo, S. (2010). Aspectos generales de la economía informal., *Letras Jurídicas*, 10. México

OIT (2001). *Programa Global de Empleo*, Foro Global de Empleo, Ginebra, 1-3 Noviembre de 2001

OIT (2002). *El trabajo decente y la economía informal*, Conferencia internacional del trabajo, 90ª reunión 2002, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra.

Oliven, R. G. (1980). Marginalidad Urbana en América Latina. *Revista EURE*, 19, 49-62.

Pacheco, E., Silva, M., & Ribeiro, H. (2009). Grupos de catadores autônomos na coleta seletiva do município de são Paulo. [en línea]. *Cadernos Metrópole*, 21.

Park, R. E. (1928). Human Migration and the Marginal Man. *American Journal of Sociology*, 33(6), 881-893.

Pereira, L. (1971). Populaçoes Marginais. *Estudos sobre o Brasil Contemporaneo*. Sao Paulo: Livraria Pioneira Editora.

Robinson, D. F. (2010). The Co-evolution of Business Incubators and National Incubator Networks in Emerging Markets. *Journal of Technology Management & Innovation*, 5(3), 1-14.

Salas, J. F., Valles, E. K., Galván, A. K., & Cuevas, T. (2012). Competitividad para las micro, pequeñas y medianas empresas en México, mediante las incubadoras de negocios. *European Scientific Journal*, *8*(25).

Saraví, G. A. (1996). Marginalidad e informalidad: aportaciones y dificultades de la perspectiva de la informalidad. *Estudios sociológicos*, XIV(41), 435-450.

Varela Villegas, R. (2010). Desarrollo de empresarios basado en competencias empresariales: el caso jóvenes con empresa.

Vicens, L., & Grullón, S. (2011). *Innovación y emprendimiento: Un modelo basado en el desarrollo del emprendedor* (61138). Inter-American Development Bank.

Villanova, N. (2012). ¿Excluidos o incluidos?: Recuperadores de materiales reciclables en Latinoamérica. *Revista mexicana de sociología*, *74*(2), 245-274.

Villanueva, L. F. (2010). Modelo de desarrollo del potencial humano basado en competencias para el desarrollo de la actividad empresarial en la población vulnerable de Santiago de Cali. *Ingeniería Industrial*, *30*(3).

# UNA REVISIÓN GLOBAL DEL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA CIRCULAR

Luis Jesús Belmonte Ureña, lbelmont@ual.es, Universidad de Almería
Emilio Abad Segura, eas297@ual.es, Universidad de Almería
Ana Batlles de la Fuente, ana.batlles@gmail.com, Universidad de Almería
Valentín Molina Moreno, vmolina2@ugr.es, Universidad de Granada

**RESUMEN**: La preocupación por parte de la sociedad y del sector productivo, por cuestiones relacionadas con la protección medioambiental, ha supuesto la aparición de la economía circular como un nuevo paradigma sostenible. Se ha estudiado la evolución de la investigación global sobre esta temática durante el período 2004 a 2018. Para este propósito, se ha aplicado un análisis bibliométrico de 1.734 artículos, obteniendo resultados de la productividad científica de las revistas, autores, y países que contribuyen a esta investigación. La evidencia demuestra un creciente interés por el estudio de la economía circular. La categoría principal es Environmental Science. La revista má productiva es Journal of Cleaner Production. Los autores con más artículos son Geng, Shi, y Molina-Moreno. China y Reino Unido son los países con más colaboraciones internacionales en sus trabajos. La investigación mundial ha seguido una tendencia ascendente, con índices óptimos de publicación en los últimos años.

**PALABRAS CLAVE**: Economía circular, Sostenibilidad, Revisión de la literatura, Investigación mundial, Bibliométrico.

**ABSTRACT**: The concern on the part of society and the productive sector, for issues related to environmental protection, has assumed the emergence of the circular economy as a new sustainable paradigm. The evolution of global research on this subject has been studied during the period 2004 to 2018. For this purpose, a bibliometric analysis of 1.734 articles has been applied, obtaining results of the scientific productivity of the journals, authors, and countries that contribute to this investigation. The evidence shows a growing interest in the study of circular economy. The main category is Environmental Science. The most productive magazine is Journal of Cleaner Production. The authors with more articles are Geng, Shi, and Molina-Moreno. China and the United Kingdom are the countries with the most international collaborations in their work. Global research has followed an upward trend, with optimal publication rates in recent years

**KEYWORDS**: Cicular economy, Sustainability, Literature review, Worldwide research, Bibliometric.

## 1. INTRODUCCIÓN

Una de las principales características de la sociedad actual es la creciente preocupación, por parte tanto de la sociedad como del sector productivo, por cuestiones relacionadas con la protección medioambiental y la sostenibilidad.

Esta mayor sensibilización se ha traducido en la creación de sucesivas cumbres contra el cambio climático, en especial la de París de 2015, donde se planteaba la necesaria profundización y creación de nuevas actuaciones que ayuden a reducir o mitigar la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, adicionales a las comprometidas por estos países firmantes en anteriores cumbres al respecto.

Asimismo, la Agenda 2030 y los denominados objetivos de desarrollo sostenible (ODS) persiguen un proceso de transformación de los insostenibles modelos de producción actuales (Montalbán et al., 2018; Carrasco, Mataix, & Carrasco, 2018). Todo lo anterior apunta a que, se necesitan generar nuevas estrategias en todos los niveles de gobernanza de las entidades públicas y privadas que conlleven la creación de un modelo de desarrollo económico más sostenible, y que el ADN del mismo constituya un germen de reducción de externalidades negativas, considerando éstas como el efecto de desbordamiento de cualquier

transacción que tiene lugar entre dos individuos o entidades, como puede ser la contaminación (Ozsabuneuoglu, 1996).

Es importante hacer ver que todos los stakeholders que conforman el ecosistema económico entiendan que no es posible mantener el ritmo de lo que se denomina *estrés sistémico medioambiental* de nuestro actual modelo económico, y que se distingue por el crecimiento de la población, la concentración de gases de efecto invernadero, la energía, la calidad y cantidad de agua, los minerales y los recursos naturales (Aznar-Sánchez et al. 2019; Reh, 2013; Plaza-Úbeda et al. 2011).

Debemos de reorientar nuestro sistema de producción y de prestación de bienes y servicios para reducir los efectos de estas externalidades negativas están provocando tanto en los ecosistemas naturales y medioambientales como en los ecosistemas sociales y de hábitat humano. Según los compromisos del Acuerdo de París (2015), en el marco de la Convención de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático, donde se establecieron medidas para reducir las emisiones de dióxido de carbono a partir de 2020. Por todo ello, desde instituciones supranacionales como la ONU se han elaborado estrategias para que todos los países tengan como referente el concepto de desarrollo sostenible (United Nations, 2015). Los nuevos enfoques de política adoptados por la Unión Europea (Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones, Hoja de ruta hacia una economía hipo carbónica competitiva en 2050) requieren que las empresas cambien su posición actual al nuevo escenario de la Economía Circular (CE), según los reglamentos de la Comisión Europea (2018; 2019). En este sentido estas instituciones han generado resoluciones, que han diseñado programas específicos para promover la economía circular, junto con un calendario de aplicación de distintas medidas.

Por todas estas razones, la sostenibilidad, entendida como su capacidad de supervivencia a largo plazo, ha entrado de lleno en la cultura de las organizaciones (Uruburu et al., 2018). Todo esto nos enseña que debemos de generar más conciencia medioambiental, es interesante recordar el desarrollo de teorías como la funcionalidad, la ecología y el desarrollo sostenible para que de esta forma nuestros esfuerzos se unan a los retos globales relacionados con la sostenibilidad (Stafford et al., 1999).

Todo lo anterior apunta que se ha creado un nuevo desafío para el sector productivo que es el trabajar más preservar el medioambiente, natural, ecosistemas, etc a la vez que racionalizar los recursos escasos y limitados y la gestión eficaz y sostenible de los mismos (Honoré et al., 2019; Torres et al., 2016). Aquí los principios de la economía circular aparecen como una respuesta a la demanda de las empresas causada por sus preocupaciones ambientales (Lieder, & Rashid, 2016; Núñez-Cacho, et al., 2018; Zengwei, & Moriguichi, 2006). La economía circular es un paradigma de gestión empresarial que facilitará la transición de la empresa hacia un modelo más sostenible.

El propósito de esta investigación fue examinar la evolución del conocimiento científico basado en el desarrollo de la economía circular.

Con esta revisión general, se proporciona un análisis crítico de la investigación desde 2004 hasta 2018 y las líneas de investigación futuras en este campo de investigación. Asimismo, el trabajo presenta un enfoque que permite aclarar a las futuras investigaciones cuál es el interés de la economía circulrar, con el propósito de aumentar la comprensión de los efectos subyacentes y las condiciones que determinan ciertos resultados específicos.

Así, el objetivo principal de este estudio es analizar las tendencias de investigación sobre la economía circular a nivel global durante el período 2004-2018.

Para obtener respuestas a las preguntas de investigación, se ha analizado una muestra de 1.734 artículos de revistas científicas seleccionados de la base de datos Scopus. Esta revisión utiliza el método bibliométrico para sintetizar la base de conocimiento sobre la economía circular. Este metodología no está exenta de limitaciones, algunas de las cuales podrían ser la base para futuras investigaciones.

Los resultados mostraron las contribuciones de esta línea de investigación, lo que ha permitido identificar a los principales agentes impulsores, sus tendencias futuras, y revelar ciertas lagunas de conocimiento crítico.

## 2. MARCO CONCEPTUAL DE LA ECONOMÍA CIRCULAR

Se puede considerar a la Economia Circular (EC) como una economía industrial que es restaurativa y regenerativa por concepto, intención y diseño (Lieder, & Rashid, 2016; Ellen Macarthur Foundation, 2013a; 2013b). Una de sus características es que el factor o input energético principal proceda de las energías renovables. También tiene como funcionalidad definitoria la eliminación o mitigación del uso de productos químicos tóxicos, subproductos y residuos mediante un diseño, cuyos principales requisitos son la minimización de los recursos empleados en la fabricación, y que, además, conlleva la reducción del balance energético de producción, la huella hídrica y la huella de carbono, principalmente.

Por todo ello, podemos considerar que una empresa produce bajo el paradigma de la EC cuando considera que su proceso de producción es regenerativo respecto a los insumos utilizados y presenta un bajo impacto ambiental, en términos de emisiones de gases de efecto invernadero y de huella hídrica. Por tanto, la producción bajo el paradigma de la EC se busca la optimización del proceso de producción y minimización de externalidades negativas generadas. Es regenerativa por diseño, la energía que utilizada es renovable y reduce el uso de residuos químicos (Núñez-Cacho et al., 2018; Molina et al., 2018).

Otras de consideraciones para reforzar este concepto son las siguientes:

1. Se vende el uso de los productos y no el material, por lo tanto, el consumidor simplemente usa el producto y el proveedor es el responsable de reciclar el material. Los clientes pueden comprar el uso como un servicio, y cuando el producto se vuelve obsoleto, se recupera y renueva.

2. La reutilización es un símbolo de buena gestión. El principio 3R (reducir, reutilizar y reciclar) contribuye a reducir la presión sobre el stock de recursos globales (Reh, 2013). Según Stahel (2013): “En el pasado, la reutilización era un síntoma de que una empresas gestionaba una escasez de estrategias y pobreza. Hoy en día, son signos de una gestión eficiente de los recursos".

3. La EC se basa en los biomiméticos del ciclo de vida, pero se traduce en una situación tecnológica. La teoría "de la cuna a la cuna" es un tema importante de la EC, ya que trata de imitar a la naturaleza, es el proceso de reciclaje biológico, pero con materiales industriales (Blériot, 2013). Así, aparece el concepto de nutrientes biológicos y tecnológicos. Los nutrientes biológicos son materiales que pueden ser renovados sin proceso humano.

Los nutrientes tecnológicos son materiales o recursos que no pueden ser procesados por la biosfera y digestores naturales, por lo que serían los seres humanos los responsables de su proceso de “digestor industrial“ para mitigar su externalidad negativa y poder asegurar la sostenibilidad del proceso. Los nutrientes tecnológicos necesitan una acción humana específica en cada paso del flujo circular (Ellen MacArthur Foundation, 2013a; 2013b). Los materiales se reciclarán completamente, basándose en la idea de biomimetismo, lo que implica que un recurso se transforma y se reintegra a la biosfera sin necesidad de ningún tipo de proceso químico. Por todo lo anterior, los residuos, subproductos y desperdicios se podrían convertir en nutrientes tecnológicos y, así, se contribuye a mantener la sostenibilidad desde el punto de vista ambiental e industrial.

De este modo, la EC se constituye como un nuevo paradigma donde todas las empresas, con independencia del sector industrial al que pertenezcan deben de incorporar estos preceptos e ir incorporándolos progresivamente a sus sistemas de producción y prestación de servicios con nuevas soluciones tecnológicas y modelos de negocio con una producción, consumo y gestión de residuos cada vez más sostenible (Urbinati, Chianroni, & Chiesa, 2017).

## 3. METODOLOGÍA

El trabajo actual tiene como objetivo mostrar una visión general del desarrollo de la economía circular, además de la evolución y las tendencias generales de la investigación. Mediante el uso de herramientas matemáticas, estadísticas y de mapeo se ha llevado a cabo un análisis bibliométrico. El objetivo de esta metodología es identificar, organizar y analizar los componentes principales dentro de un campo de investigación específico (Cobo et al., 2011; Lievrouw, 1989). Se han identificado y analizado los elementos principales del tema de investigación, representado los metadatos disponibles en los diferentes repositorios y determinado las tendencias en un campo de investigación específico (Zhu, & Guan, 2013; Cronin, 2001). Esta metodología permite presentar la evolución del interés por la temática objeto de este estudio, al reflejar los autores, países, revistas y palabras clave más relevantes durante los últimos años. Igualmente, se

presentan los vínculos más importantes entre ellos, a través de un análisis de coautoría y co-citación (Durieux, & Gevenois, 2010).

Se han consultado varias bases de datos de trabajos académicos y científicos relacionados con la temática que estamos tratando (Mongeon, & Paul-Hus, 2016; Harzing, & Alakangas, 2016). Finalmente, se han seleccionado los documentos procedentes de Scopus, por ser el mayor repositorio de artículos científicos, además de contar con un mayor número de revistas y autores, con revisión por pares, en comparación con el resto de bases de datos. Asimismo, Scopus es la base de datos que aporta más información de cada autor, institución y país, de las consultadas (Zhang, & Eichmann-Kalwara, 2019).

La búsqueda de artículos sobre el desarrollo de la economía circular se realizó en octubre de 2019, utilizando como parámetros de búsqueda en Scopus el término de "circular economy". La búsqueda se ha centrado en los campos de título, resumen y palabras clave, y un período de 15 años, es decir, desde 2004 hasta 2018, como se ha reflejado en otros estudios bibliométricos (Veer, & Khiste, 2017; Liao et al., 2018).

Así, la muestra final incluyó un total de 1.734 artículos, con una amplia diversidad de variables a analizar para cada registro, como son: el año de publicación, la revista, el área temática, el autor y coautores del trabajo, la afiliación institucional de los autores, así como el país de afiliación y las palabras clave que definen el artículo.

Por otro lado, en cuanto a los indicadores de producción científica, se presenta la evolución del número de artículos publicados, año a año, la productividad de los autores, países e instituciones, a través del recuento de trabajos presentados en cada ámbito, así como el recuento del número de citas, el índice H y el factor de impacto SJR de los principales trabajos. Asimismo, a través de la herramienta VOSviewer (versión 1.65 – Univeersidad de Leiden, Holanda) se analiza la estructura de colaboración de los autores y países, a través de los mapas de redes, así como para la búsqueda de tendencias de investigación en base al uso de palabras clave (Van Eck, & Waltman, 2010). Los mapas de redes constituyen una técnica ampliamente utilizada para procesar y agrupar palabras, y dada su idoneidad para los estudios basados en el análisis bibliométrico (Abad-Segura et al. 2019; Sedighi, 2016; Van Eck, & Waltman, 2007).

## 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA

En la Tabla 1 se muestra la evolución de las principales características de los artículos publicados sobre la economía circular entre 2004 y 2018. Durante todo el período, el interés por la investigación sobre la economía circular se ha ido incrementando, como se observa en las variables analizadas.

La muestra total obtenida en el estudio fue de 1.734 artículos. Durante el período 2004 y 2018 esta temática ha ido evolucionando en cuanto a interés. De esta manera, se puede observar como la evolución es creciente tanto en el número de artículos que se publican anualmente como en los autores que participan en estos, pasando de 4 artículos publicados, con un número de 9 autores, a un total de 747 artículos y 2.503 autores.

El número de países que han participado en las publicaciones de esta línea de investigación también ha experimentado un crecimiento notable ya que ha pasado de 4 países en 2004 a 1.053 en el último año estudiado lo que expresa el interés creciente por cada vez más países. En cuanto a las citas recibidas, destaca el aumento exponencial ocurrido entre los años 2006 y 2007 ya que se pasa de 53 citas a 698.

A su vez, destaca el reciente desarrollo ocurrido a partir de 2016 donde no sólo aumentan las publicaciones, autores y países notablemente, sino que también el número de revistas en las que publicar. De esta manera, este contexto permite facilitar la comprensión de la importancia que la economía circular está recibiendo actualmente.

Tabla 1: Características principales de las publicaciones sobre la economía circular (2004-2018)

| Años | A | AU | P | TC | TC/A | R |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **2004** | 4 | 9 | 4 | 24 | 6,0 | 3 |
| **2005** | 10 | 24 | 11 | 39 | 3,9 | 9 |
| **2006** | 16 | 38 | 16 | 53 | 3,3 | 13 |
| **2007** | 25 | 62 | 27 | 698 | 27,9 | 17 |
| **2008** | 19 | 56 | 20 | 218 | 11,5 | 16 |
| **2009** | 37 | 101 | 41 | 384 | 10,4 | 23 |
| **2010** | 29 | 93 | 33 | 588 | 20,3 | 23 |
| **2011** | 16 | 43 | 19 | 515 | 32,2 | 15 |
| **2012** | 34 | 105 | 42 | 667 | 19,6 | 21 |
| **2013** | 37 | 106 | 45 | 543 | 14,7 | 31 |
| **2014** | 52 | 143 | 61 | 713 | 13,7 | 37 |
| **2015** | 86 | 281 | 104 | 1.119 | 13,0 | 64 |
| **2016** | 206 | 633 | 279 | 2.366 | 11,5 | 102 |
| **2017** | 416 | 1.427 | 560 | 2.527 | 6,1 | 165 |
| **2018** | 747 | 2.503 | 1.053 | 1.213 | 1,6 | 166 |
| | **1.734** | **5.624** | | **11.667** | **6,7** | |

Nota: A: número anual de artículos; AU: número de autores; P: número de países; TC: número anual de citas en artículos totales; TC/A: número de citas por artículo; R: número de revistas.

Fuente: Elaboración propia

La Figura 1 muestra la evolución en el número de artículos y su porcentaje de variación entre cada año objeto de estudio. Destaca la evolución creciente que ha experimentado este campo de estudio en la investigación. Durante el período observado 2004-2018 se puede observar como la tendencia es evolutiva, ya que en el primer año del período se publican 4 artículos y en el último año, es decir, en 2018, se publican 747. Además, se puede distinguir un claro punto de inflexión a partir del 2015, ya que se pasa de 86 artículos a 206 en 2016, lo que representa un porcentaje de variación del 139,5%. En los últimos años del período analizado concentran la mayoría del porcentaje de la muestra. De este modo, los resultados expresan el interés paulatino que ha ido recibiendo esta línea de investigación.

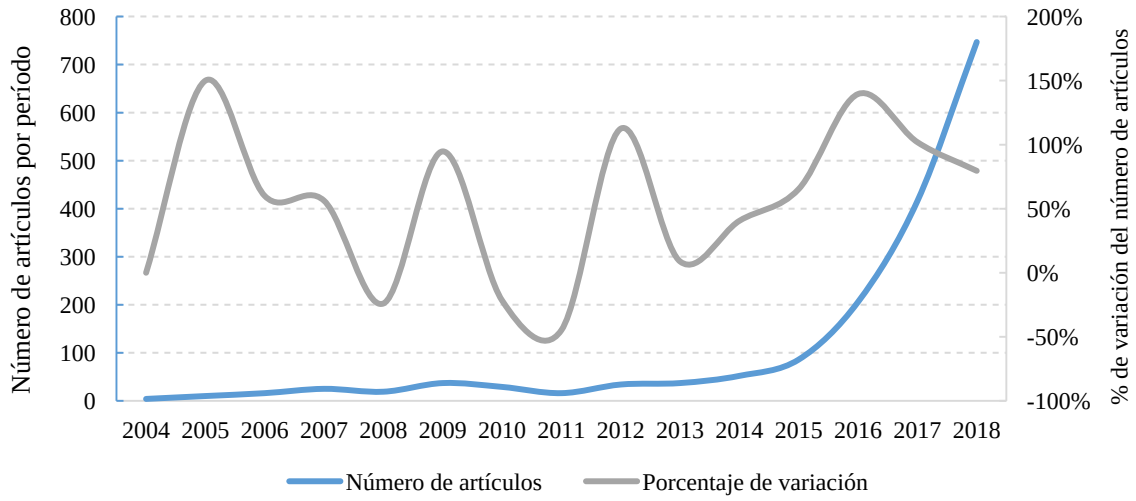



Figura 1: Evolución del número de artículos y porcentaje de variación entre quinquenios
Fuente: Elaboración propia

## 4.2. DISTRIBUCIÓN DE LAS PUBLICACIONES POR ÁREA TEMÁTICA Y REVISTA

Durante el horizonte temporal analizado, 2004-2018, son varias las áreas donde se han encontrado trabajos relacionados con la economía circular. Así, según la clasificación de Scopus, existen un total de 26 áreas temáticas en las que se clasifican los 1.734 artículos objeto de análisis. En este sentido, hay que dejar

constancia de que un artículo puede estar clasificado en más de un área temática, dependiendo del interés del autor y de la editorial.

La Figura 2 muestra las distintas disciplinas involucradas en la investigación sobre la economía circular. En el primer año del período analizado, 2004, las áreas en las que se enmarcaban las investigaciones realizadas eran Ciencias Ambientales, Ciencias Sociales, Farmacología, Toxicología y Farmacia. Sin embargo, en el último año estudiado las disciplinas predominantes han variado a Ciencias Ambientales, Ingeniería y Energía. En cuanto al período total estudiado, la categoría que ocupa el mayor número de trabajos es Ciencias Ambientales con un 27%. Le sigue Ingeniería con un 14%, Energía con un 13% y Ciencias Sociales y Negocios, Gerencia y Contabilidad con un 9%. El resto de categorías representan menos del 5% por lo que no aparecen representadas en la figura.

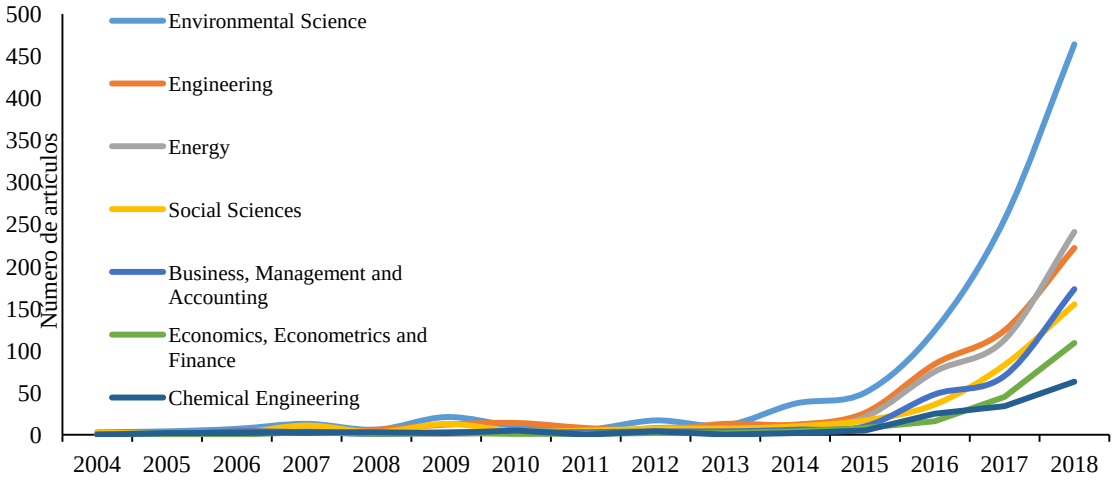



Figure 2. Comparaciones de las tendencias de crecimiento de las áreas temáticas en la investigación sobre la economía circular (2004-2018)
Fuente: Elaboración propia

La Tabla 2 muestra las características de los artículos de las principales revistas en la publicación sobre la econmía circular. Journal of Cleaner Production encabeza dicha tabla, puesto que cuenta con un total de 208 artículos, y un total de citas de 3.242, lo que representa un 15.59 de citas totales por artículo. Además, su actividad publicadora empezó en 2006 por lo que su trayectoria es bastante larga. Esta revista es de Holanda y se encuentra dentro del primer cuartil, lo que verifica su calidad investigadora. Cuenta con un índice H de 36 en los artículos y de 150 en la revista.

La segunda posición la ocupa la revista Sustainability Switzerland, que como su nombre indica pertenece a Suiza. Cuenta con 106 artículos y 440 citas totales. Pertenece al segundo cuartil; esto se explica, en cierta medida, por su actividad investigadora tan reciente, ya que sus primeros artículos son del 2014.

Entre el resto de revistas, destaca Journal of Industrial Ecology, ya que aunque cuenta con 38 artículos, es la tercera revista con más citas totales, y la primera respecto a citas totales por artículo. Además, dicha revista cuenta con una larga y completa trayectoria en la investigación de esta temática, ya que ha publicado desde 2010 hasta la actualidad.

Esta tabla muestra también la diversa nacionalidad de las revistas, así como la posición que ocupa cada una de ellas, donde el 60% de las revistas pertenecen al primer cuartil, predominando así la calidad de éstas.

Tabla 2: Revistas más productivas en número de artículos sobre la economía circular (2004-2018)

| Revista | A | TC | TC/A | Ha | Hr | SJR (Q) | C | R (A) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | 2004 | 2006 | 2010 | 2012 | 2014 | 2016 | 2018 |
| Journal of Cleaner Production | 208 | 3.242 | 15,59 | 36 | 150 | 1,620 (Q1) | Holanda | 0 | 7(1) | 2(2) | 6(2) | 4(3) | 1(40) | 1(100) |
| Sustainability Switzerland | 106 | 440 | 4,15 | 15 | 53 | 0,549 (Q2) | Suiza | 0 | 0 | 0 | 0 | 7(2) | 2(15) | 2(70) |
| Resources Conservation and Recycling | 93 | 1.064 | 11,44 | 26 | 103 | 1,541 (Q1) | Holanda | 0 | 0 | 19(1) | 0 | 2(4) | 3(7) | 3(57) |
| Waste Management | 52 | 348 | 6,69 | 14 | 127 | 1,523 (Q1) | Reino Unido | 0 | 0 | 0 | 0 | 33(1) | 5(5) | 4(27) |
| Journal of Industrial Ecology | 38 | 983 | 25,87 | 19 | 85 | 1,486 (Q1) | EE.UU. | 0 | 0 | 14(1) | 4(3) | 25(1) | 74(1) | 30(4) |
| Procedia Environmental Science Engineering and Management | 30 | 15 | 0,50 | 3 | 3 | 0,218 (Q3) | Rumanía | 0 | 0 | 0 | 0 | 6(2) | 4(5) | 8(10) |
| Science of the Total Environment | 23 | 93 | 4,04 | 9 | 205 | 1,536 (Q1) | Holanda | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 29(2) | 5(15) |
| Xiandai Huagong Modern Chemical Industry | 22 | 6 | 0,27 | 1 | 13 | 0,110 (Q4) | China | 0 | 11(1) | 1(4) | 5(3) | 35(1) | 0 | 0 |
| Journal of Environmental Management | 18 | 205 | 11,39 | 10 | 146 | 1,206 (Q1) | EE.UU. | 0 | 0 | 13(1) | 0 | 23(1) | 72(1) | 7(10) |
| Shengtai Xuebao Acta Ecologica Sinica | 16 | 41 | 2,56 | 4 | 37 | 0,197 (Q4) | China | 0 | 0 | 0 | 2(4) | 3(4) | 0 | 0 |

Nota: A: número de artículos; TC: número de citas; TC/A: número de citas por artículo; Ha: Índice H de los artículos de la temática estudiada; Hr: Índice H de la revista; SJR: Scimago Journal Rank; Q: cuartil; P: país; R(A): rango de posición por número de artículos.

Fuente: Elaboración propia

### 4.3. PRODUCTIVIDAD DE LOS AUTORES Y PAÍSES

En la Tabla 3 se recogen las principales variables de los artículos de los autores más productivos en la publicación sobre la economía circular durante el período 2004-2018.

Gen, Y. es el autor con más artículos publicados (24). Además, este autor cuenta con un total de 912 citas y con un índice H de 16 siendo por lo tanto el mayor valor de todos los autores que contiene la tabla. En este orden, Shi, L. es el segundo autor más representativo, con 9 artículos, y su trayectoria en la investigación es bastante amplia puesto que publicó su primer artículo en 2004.

Aun así, después de los dos primeros autores, el resto de los presentes en la tabla contienen entre 8 y 7 artículos, por lo que la diferencia con el primero es notoriamente grande. Sin embargo, es necesario destacar como autores que no están entre las primeras posiciones, como son los casos de Zhu, Q. y Ulgiati, S. que cuentan con unas citas totales, unas citas totales por artículo y un índice H mayor que el resto. Por otro lado, los países a los que pertenecen los principales autores son China, España, Lituania y Finlandia, destacando los dos primeros por su mayor presencia.

La Shanghai Jiao Tong University y la Universidad de Cantabria están presentes en esta tabla, puesto que más de un autor perteneciente a estas instituciones ha publicado sobre economía circular. Por otro lado, la fecha del primer artículo publicado por cada uno de los autores permite observar que la mayoría de estos han empezado su actividad investigadora en esta área temática hace relativamente poco.

Tabla 3: Autores más productivos en número de artículos sobre la economía circular (2004-2018)

| Autores | A | TC | TC/A | Institución | P | 1A | Au | H |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Geng, Y.** | 24 | 912 | 38,00 | Shanghai Jiao Tong University | China | 2011 | 2018 | 16 |
| **Shi, L.** | 9 | 38 | 4,22 | Tsinghua University | China | 2004 | 2018 | 4 |
| **Molina-Moreno, V.** | 8 | 73 | 9,13 | Universidad de Granada | España | 2016 | 2018 | 7 |
| **Denafas, G.** | 8 | 19 | 2,38 | Kaunas University of Technology | Lituania | 2017 | 2018 | 4 |
| **Aldaco, R.** | 7 | 18 | 2,57 | Universidad de Cantabria | España | 2016 | 2018 | 5 |
| **Irabien, A.** | 7 | 23 | 3,29 | Universidad de Cantabria | España | 2016 | 2018 | 5 |
| **Lundström, M.** | 7 | 10 | 1,43 | Aalto University | Finlandia | 2017 | 2018 | 3 |
| **Margallo, M.** | 7 | 18 | 2,57 | Universidad de Cantabria | España | 2016 | 2018 | 5 |
| **Ulgiati, S.** | 7 | 372 | 53,14 | Beijing Normal University | China | 2014 | 2018 | 5 |
| **Zhu, Q.** | 7 | 303 | 43,29 | Shanghai Jiao Tong University | China | 2009 | 2017 | 6 |

Nota: A: número de artículos; TC: número de citas para todos los artículos; TC/A: número de citas por artículo; P: país; 1A: Primer artículo; Au: Último artículo; H: Índice H sobre la temática estudiada.

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 3 se muestra el mapa de colaboración entre los principales autores que han escrito sobre la economía circular, basado en la co-autoría. Los distintos colores representan los distintos clústeres formados por los grupos de trabajo en la producción de artículos, y el tamaño del círculo varía en función del número de artículos de cada autor. Es interesante destacar como los autores se asocian en seis grupos distintos en cuanto a las colaboraciones para publicar sobre la economía circular.

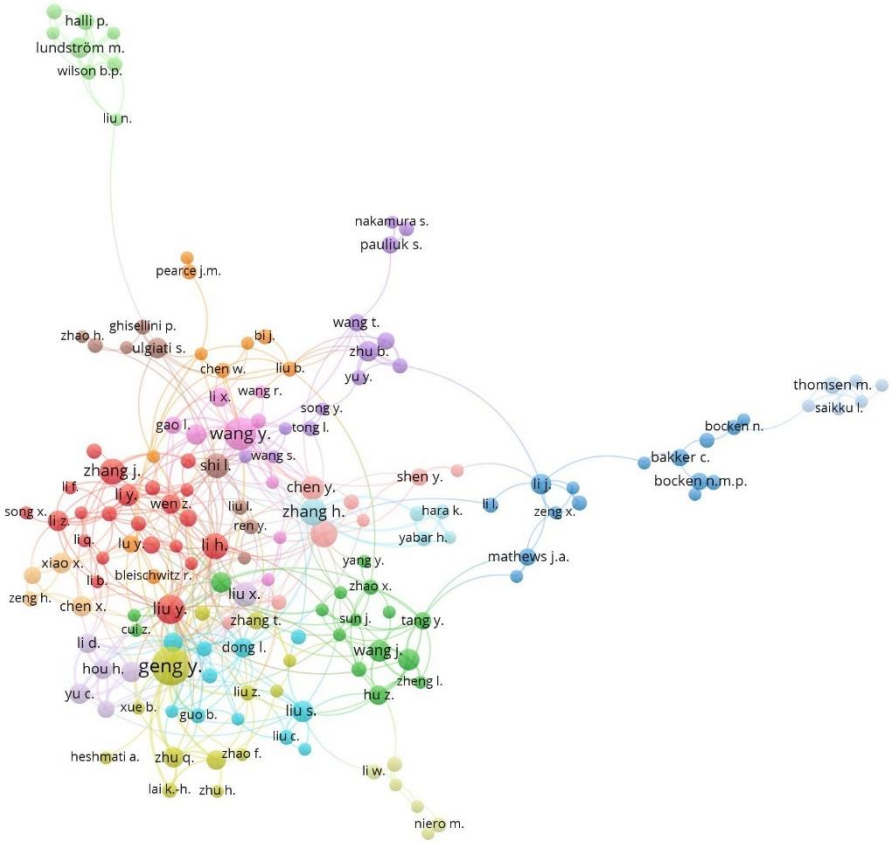



Figura 3: Red de cooperación basada en la coautoría entre autores (2004-2018)

La Figura 4 muestra un mapa de colaboración entre los principales países basado en la co-autoría de sus autores. Los distintos colores representan los diferentes clústeres formados por los grupos de países, y el tamaño del círculo varía en función del número de artículos de cada país. Así, cuanto mayor sea el círculo de cada país, mayor es el número de artículos cuya autoría representa. Destacan China, Reino Unido, Italia y España como países con más colaboraciones, basado en la co-autoría de sus autores.

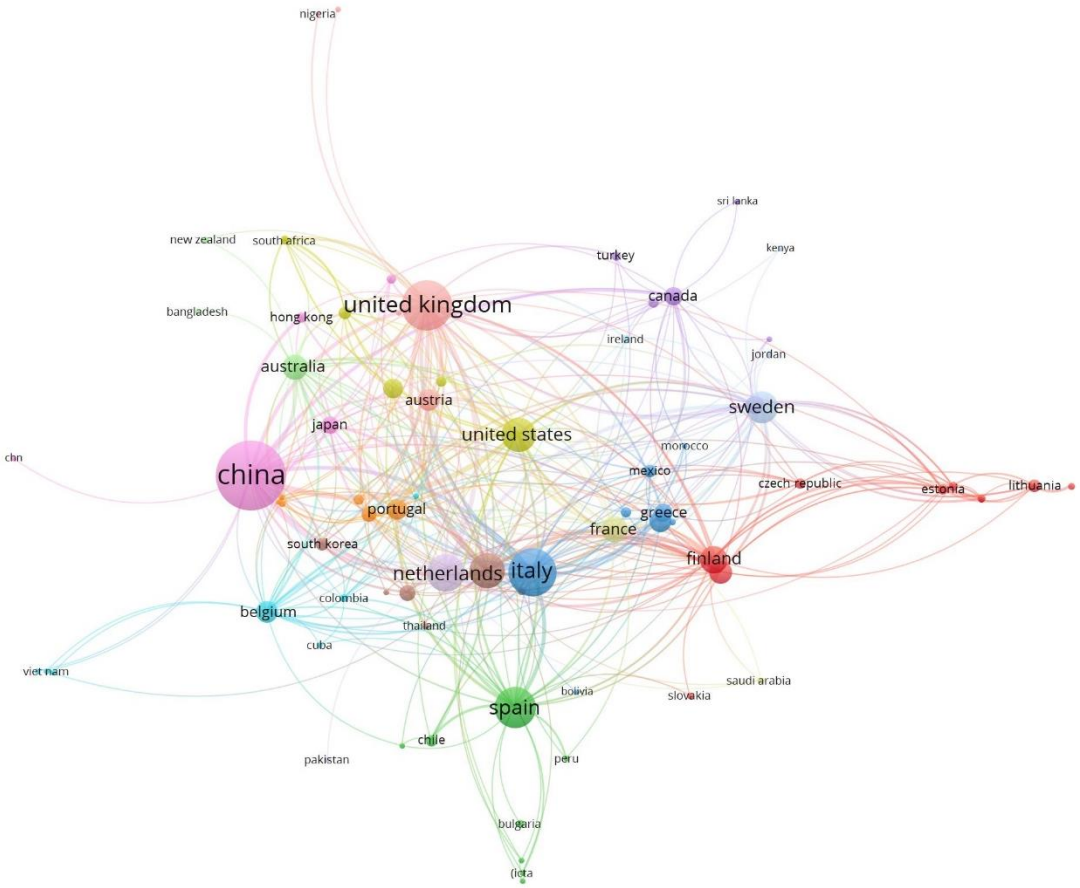



Figura 4: Red de cooperación basada en la coautoría entre países (2004-2010)

### 4.4. ANÁLISIS DE LAS PALABRAS CLAVE

La Figura 5 representa el mapa de red para las palabras clave de los artículos de investigación sobre la economía circular para el período 2004-2018. Se diferencian 5 clústeres debido a la temática estudiada en cada una de ellas que hace diferenciarse del resto al centrarse en temas específicos. Esto, en cierta medida, va explicado por las áreas temáticas mencionadas anteriormente donde dependiendo de la madurez del estudio y del período temporal los estudios van enfocadas más a un tema u otro.

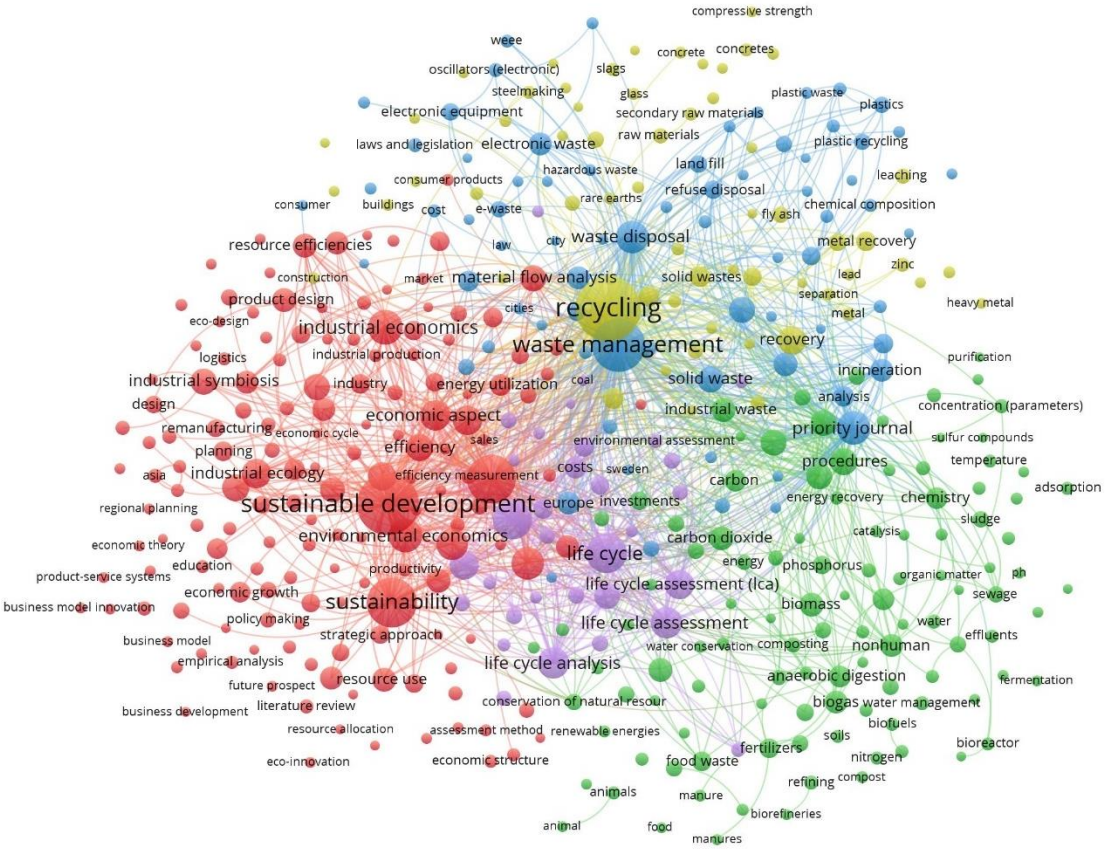
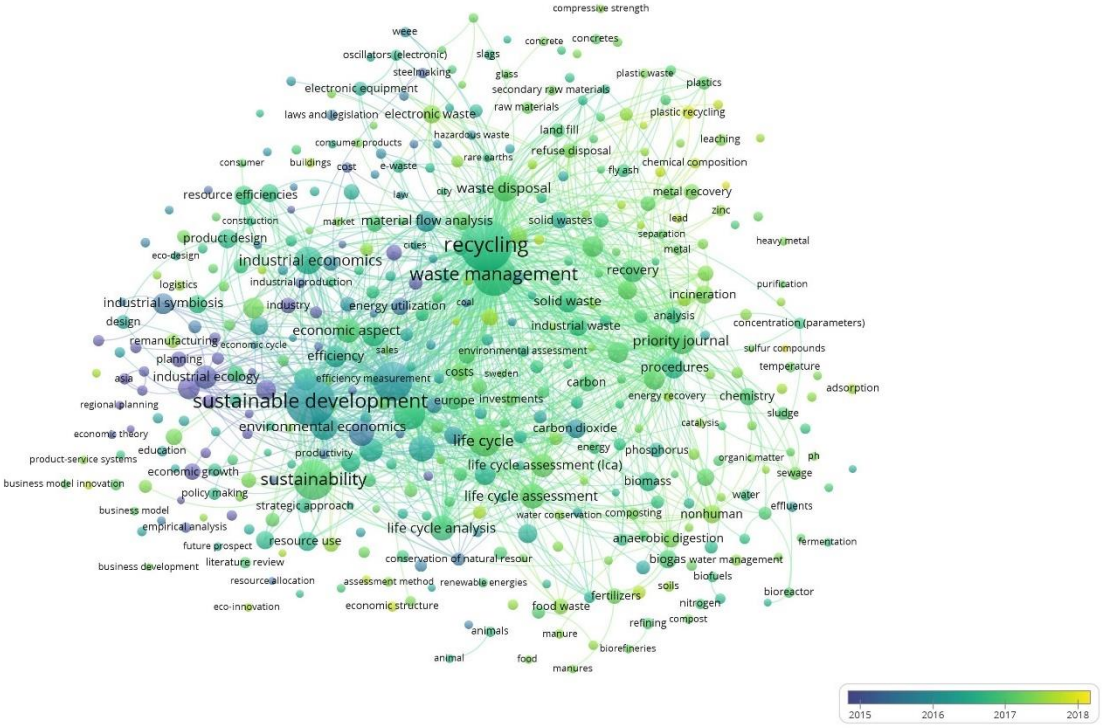



Figura 5: Red de palabras clave basada en la co-ocurrencia (2004-2018)

La Figura 6 muestra la madurez de cada grupo de palabras al diferenciar el período en el que han sido estudiadas. De esta manera, el clúster rojo pertenece al período del 2015, mientras que los clústeres azul y verde cuentan con un gran número de palabras clave, pero menos importancia al ser de reciente aparición. Estos gráficos permiten entender la importancia de las palabras claves según el tiempo en el que han aparecido, debido a que las más pioneras tendrán mayor influencia y serán de referencia para las que han ido surgiendo con posterioridad. Aun así, la existencia de 5 clústeres diferenciados permite entender como la economía circular abarca diversos temas de estudio en la actividad investigadora.




## 5. CONCLUSIÓN

El objetivo de este estudio fue revisar los último quince años de investigación internacional sobre la economía circular. Se ha desarrollado un análisis bibliométrico para una muestrea de 1.734 artículos publicados entre 2004 y 2018. Se realizó un estudio de productividad, impacto y estructura basado en el número de artículos, revistas, categorías temáticas, autores, afiliación y países.

Los resultados obtenidos indican que la investigación sobre la economía circular alcanzó un crecimiento exponencial en el número de artículos publicados y se ha convertido en una temática global de estudio.

El número de artículos científicos sobre la economía circular por año durante el período 2004-2018 ha aumentado, especialmente en los dos últimos años donde se publican 1.163 artículos que representan el 67% de los publicados. El área temática de Environmental Science es la más importante, en cuanto agrupación de artículos con el 27% de ellos, siguiendo Engineering y Energy, con un 14% y 13%, respectivamente.

La revista más productiva en el tema del desarrollo de la economía circular fue Journal of Cleaner Production con el 12% del total de artículos publicados (208) en el período de estudio, dando lugar a 3.242 citas. Esta revista también presenta el mayor índice H para los artículos publicados sobre economía circular (36), bastante menor que el que tiene para todas las áreas temáticas (150). El mayor promedio de citas por artículo lo tiene Journal of Industrial Ecology, con 25,87%.

Los autores que más han publicado sobre economía circular son los chinos Geng, Y. (24), Shi, L. (9), y el español, Molina-Moreno, V. (8). Geng, Y. también es el autor con mayor número de citas en esta temática, con 912, el índice H más alto (16). Ulgiati, S. es el autor con el mayor promedio de citas por artículo, con 53,14. Por otro lado, los países que han realizado un mayor porcentaje de sus trabajos en colaboración internacional fueron China, Reino Unido, Italia y España.

Este trabajo presenta algunas limitaciones, de modo que éstas podrían ser la base para futuras investigaciones.
En este sentido, entre estas condiciones destaca que el análisis bibliométrico es un método, principalmente, de análisis cuantitativo; y, además, ciertos autores publican pocos artículos, aunque con gran influencia en su área de conocimiento e impacto en un campo específico. Asimismo, esta metodología podría ampliarse con otras herramientas cuantitativas o cualitativas, con objeto de buscar una perspectiva diferente de esta

investigación; este estudio se centra únicamente en artículos publicados en revistas científicas, de modo que en futuras investigaciones, se deberían incluir diferentes de documentos, para analizar el impacto que tiene en los resultados; y, en futuros análisis bibliométricos, de podría ahondar en diferentes campos de esta disciplina.

Finalmente, concluir que, basada en la literatura revisada sobre la economía circular, en futuros trabajos se debería estudiar cómo contribuye a optimizar los recursos materiales y los intagibles de la organizaciones empresariales, tanto a nivel europeo como en otras regiones, puesto que la economía circular es una cuestión notable en sostenibilidad medioambiental.

## REFERENCIAS


Abad-Segura, E., Cortés-Garcia, F.J. & Belmonte-Ureña, L.J. (2019). The Sustainable Approach to Corporate Social Responsibility: A Global Analysis and Future Trends, *Sustainability*, 11(9), 5382. doi: 10.3390/su11195382

Aznar-Sánchez, J.A., Belmonte-Ureña, L.J., Velasco-Muñoz, J.F., & Valera, D.L. (2019). Aquifer Sustainability and the Use of Desalinated Seawater for Greenhouse Irrigation in the Campo de Níjar, Southeast Spain. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 16, 898.

Blériot J. (2013). Cradle to Cradle – products, but also systems. Ellen Macarthur Foundation. Retrieved from http://goo.gl/K87JHB

Carrasco, J., Mataix, C., & Carrasco-Gallego, R. U. T. H. (2018). La ingeniería de organización en perspectiva: enfoque emergente para afrontar el reto de la sostenibilidad. *Economía Industrial*, 407, 51-60.

Cobo, M.J.; López-Herrera, A.G.; Herrera-Viedma, E.; & Herrera, F. (2011). An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the Fuzzy Sets Theory field. *Journal of Informetrics*, 5, 146–66. doi:10.1016/j.joi.2010.10.002

Comisión Europea (2018). Communication from The Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of he Regions: A European Strategy for Plastics in a Circular Economy. Accedido en https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1516265440535&uri=COM:2018:28:FIN

Comisión Europea (2019). Informe de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones sobre la aplicación del Plan de acción para la economía circular. Accedido en: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019DC0190&from=EN

Cronin, B. (2001). Bibliometrics and beyond: some thoughts on web-based citation analysis. *Journal of Information science*, *27*(1), 1-7.

Durieux, V., & Gevenois, P.A. (2010). Bibliometric indicators: Quality measurements of scientific publication 1. *Radiology*, 255, 342–351.

Ellen Macarthur Foundation (2013a). Interactive system diagram. Retrieved from http://goo.gl/uqLP4

Ellen Macarthur Foundation Editorial Team (2013b). The circular model – brief history and schools of thought. Ellen Macarthur Foundation. Retrieved from http://goo.gl/KHZpJ7

Harzing, A.W., & Alakangas, S. (2016). Google Scholar, Scopus and the Web of Science: a longitudinal and cross-disciplinary comparison. Scientometrics, 106(2), 787-804.

Honoré. M.N., Belmonte-Ureña. L.J., Navarro-Velasco. A., & Camacho-Ferre. F. (2019). Profit analysis of papaya crops under greenhouses as an alternative to traditional intensive horticulture in southeast Spain. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 16, 2908

Liao, H., Tang, M., Luo, L., Li, C., Chiclana, F., & Zeng, X.J. (2018). A bibliometric analysis and visualization of medical big data research. *Sustainability*, *10*(1), 166.

Lieder M., & Rashid A. (2016). Towards Circular Economy implementation: A comprehensive review in context of manufacturing industry". *Journal of Cleaner Production*, *115*(1), 36–51.

Lievrouw, L.A. (1989). The invisible college reconsidered: Bibliometrics and the development of scientific communication theory. *Communication Research*, *16*(5), 615-628.

Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. *Scientometrics*, *106*(1), 213-228.

Montalbán, J.F., Gassó, J., Garro, I., & Sallé, C. (2018). Respuestas organizativas para la agenda de objetivos de desarrollo sostenible. *Economía Industrial*, 498, 77-88.

Núñez-Cacho, P., Górecki, J., Molina-Moreno, V., & Corpas-Iglesias, F.A. (2018). What Gets Measured, Gets Done: Development of a Circular Economy Measurement Scale for Building Industry. *Sustainability*, 10, 2340.

Ozsabuneuoglu, I. H. (1996). Evaluation of Negative Externality by Pollutees. *Environment and Planning C: Government and Policy*, *14*(4), 489–500.

Plaza-Ubeda. J.A., De Burgos-Jiménez. J., & Belmonte-Ureña. L.J. (2011). Stakeholders. environmental management and performance: An integrated approach. *Cuad. Econ. Dir. Empresa*, 14, 151–161.

Reh, L. (2013). Process engineering in circular economy. *Particuology*, *11*(2) 119-133. doi:10.1016/j.partic.2012.11.001

Sedighi, M. (2016). Application of word co-occurrence analysis method in mapping of the scientific fields (case study: the field of Informetrics). *Library Review*, *65*(1/2), 52-64.

Stafford, K., Duncan, K. A., Danes, S., & Winter, M. (1999). A research model of sustainable family business. *Family Business Review*, *12*(3), 197-208.

Stahel, W. R. (2013). Policy for material efficiency—sustainable taxation as a departure from the throwaway society. *Philosophical Transaction of Royal Society A*. doi: 10.1098/rsta.2011.0567

Torres, J., Valera, D.L., Belmonte, L.J., & Herrero-Sánchez, C. (2016). Economic and social sustainability through organic agriculture: Study of the restructuring of the citrus sector in the "Bajo Andarax" District (Spain). *Sustainability*, 8, 1–14.

United Nations. The 2030 Agenda for Sustainable Development (2015). Available online: https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld

Urbinati, A., Chiaroni, D., & Chiesa, V. (2017). Towards a new taxonomy of circular economy business models. *Journal of Cleaner Production, 168*, 487-498.

Uruburu, A., Fisac, R., Yáñez, S., & Carrasco-Gallego, R. (2018). Organizaciones que apuestan por la sostenibilidad como clave del éxito. *Economía Industrial*, 408, 73-84

Van Eck, N.J., & Waltman, L. (2007). Bibliometric mapping of the computational intelligence field. *International Journal of Uncertainty, Fuzziness and Knowledge-Based Systems, 15*(05), 625-645.

Van Eck, N.J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84, 523–538. doi:10.1007/s11192-009-0146-3

Veer, D.K., & Khiste Gajanan, P. (2017). Digital Library Output in Scopus during 1995-2016: A Bibliometric Analysis. *International Journal of Scientific Research in Computer Science, Engineering and Information Technology, 2*(5), 779-784.

Zengwei, Y., Bi, J., & Moriguichi, Y. (2006). The Circular Economy: A New Development Strategy in China. *Journal of Industrial Ecology, 10*(1-2), 4-8.

Zhang, L., & Eichmann-Kalwara, N. (2019). Mapping the Scholarly Literature Found in Scopus on "Research Data Management": A Bibliometric and Data Visualization Approach. *Journal of Librarianship and Scholarly Communication, 7*(1). doi:10.7710/2162-3309.2266

Zhu, W., & Guan, J. (2013). A bibliometric study of service innovation research: based on complex network analysis. *Scientometrics*, *94*(3), 1195-1216.

# ANÁLISIS DE LA PREDICCIÓN DE LOS MODELOS Z EN LOS CEE DE GALICIA

Juan Torrelles Manent, juan.torrelles@rai.usc.es, Universidad de Santiago de Compostela
María Celia López Penabad, celia.lopez@usc.es, Universidad de Santiago de Compostela
José Manuel Maside Sanfiz, josemanuel.maside@usc.es, Universidad de Santiago de Compostela

**RESUMEN:** Los Centros Especiales de Empleo (CEE) desempeñan un importante papel en el apoyo de la integración laboral de las personas con discapacidad. Anticiparse a las dificultades financieras que pudiesen tener y mantener así los puestos de trabajo, justifica el análisis de en qué medida los modelos Z se pudiesen utilizar como herramienta de predicción de la insolvencia financiera en los CEE gallegos. En primer lugar, calculamos los modelos Z´ de Altman y el modelo Z de Amat (1990) a una muestra de 92 CEE con y sin ánimo de lucro durante el periodo 2008-2017. Posteriormente, calcularemos las medidas de dispersión para los 21 centros cerrados, y haremos un análisis de sus componentes. Concluimos que la capacidad de predicción de insolvencia y cierre, para la Z de Altman es superior a la Z de Amat en este escenario.

**PALABRAS CLAVE:** Centros Especiales de Empleo (CEE), Modelo Z de Altman, Z-score, Z de Amat, Empleo, Discapacidad.

**ABSTRACT**: The Sheltered Workshops (SW) play an important role in supporting the labor integration of people with disabilities. Anticipating the financial difficulties that could be had and thus maintaining the jobs, justifies the analysis of the extent to which the Z models could be used as a tool for predicting financial insolvency in the Galician SW. First, we calculate the Z´ models of Altman and the Z model of Amat (1990) to a sample of 92 SW with and without profit during the period 2008-2017. Subsequently, we will calculate the dispersion measures for the 21 closed centers, and we will analyze their components. We conclude that the insolvency and closing prediction capacity for the Altman Z is higher than the Amat Z in this scenario

**KEYWORDS:** Sheltered Workshops, Z Altman, Z-score, Z Amat, Employment, Disability.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas en general desarrollan su misión en entornos adversos y complejos. Más aún si se encuentran inmersos en una crisis como la que hemos pasado entre 2008 a 2015 y que todavía hoy demuestra sus coletazos.

Los responsables de las empresas**,** y más en concreto sus directores financieros, además de sortear los problemas del día a día, deben de poder identificar, acotar y medir de la mejor forma posible, los problemas (riesgos) que puedan afectar al futuro de la empresa, utilizando para ello los instrumentos necesarios para su identificación**,** y poder así prevenir situaciones no deseadas.

El efecto dominó generado por el incumplimiento de clientes que a su vez no cumplen con sus proveedores, produce un conjunto de fallos en la cadena que puede desembocar en una cadena de empresas insolventes. Es**,** por tanto**,** importante realizar una investigación sobre la predicción del riesgo de quiebra. La detección temprana de signos de deterioro de la situación financiera puede permitir tomar medidas correctivas de aplicación en nuestros CEE (Prusak, 2018).

El tejido empresarial español está formado por pymes, ya que el 99,9% lo son en 2018, DIRCE (2018) [1]. En Galicia, según esta misma fuente, existen 197.201 pymes, suponiendo el 99,93% del total. También en

Galicia, el 96,66% de las empresas son micropymes (0 a 9 asalariados) de las que el 54,02% son empresas sin asalariados. Esta situación se transforma**,** en muchos casos**,** en dificultad en el acceso a financiación debido a su tamaño e inestabilidad financiera. De tal forma que sus gestores deben de, por un lado, demostrar su capacidad financiera y buena salud para la obtención de financiación de terceros y, por otro lado, adelantarse a situaciones que pudiesen poner en peligro la supervivencia de la empresa a medio/largo plazo.

En absoluto esta situación es ajena a los Centros Especiales de Empleo (en adelante CEE)**,** entendiendo que son empresas normales. Los CEE son empresas cuyo objetivo se concreta en proporcionar a las personas con discapacidad un trabajo remunerado y adecuado a sus características personales**,** y que facilite, con los servicios de ajuste personal y social necesarios (asistencia psicológica y sanitaria, rehabilitación, formación, etc.), su integración en el régimen de empleo ordinario, mediante la producción y venta de bienes o servicios de forma directa con orientación de mercado (art. 43 Real Decreto 1/2013). Por lo menos el 70 % de los trabajadores de los CEE deben ser discapacitados y su nivel de discapacidad debe ser al menos del 33%. Este Decreto clasifica, en primer lugar, los CEE en públicos o privados, en función de quien sea el promotor del CEE. Otra clasificación será la del establecimiento del CEE como un centro sin ánimo de lucro (en adelante SAL) o con ánimo de lucro (en adelante CAL). Para acceder a la condición de SAL, los CEE deben de cumplir un conjunto de condiciones que se reflejan en el R.D. antes mencionado.

Además, los CEE se configuran como una medida clave para el cumplimiento con carácter excepcional de la cuota de reserva en favor de los trabajadores con discapacidad (Real Decreto 364/2005) y pueden constituir Enclaves Laborales en empresas ordinarias, como medida de fomento del empleo de personas con discapacidad (Real Decreto 290/2004). Otra de las figuras importantes dentro de los CEE son las unidades de apoyo, definidas en el Real Decreto 469/2006, que deberán prestar los servicios de ajuste personal y social que requieran los trabajadores discapacitados. También debemos de destacar que la Ley 9/2017 de Contratos del Sector Público añade un apartado 4 al artículo 43 del Real Decreto 1/2013, incorporando a nuestro ordenamiento jurídico la figura de los CEE de Iniciativa Social. Con esta figura se pretende dar prioridad a los CEE sin ánimo de lucro, al reservar obligatoriamente una parte (mínimo de un 7% que se incrementará hasta un 10% en el plazo de 4 años) de los contratos públicos exclusivamente para los CEE de Iniciativa Social.

Actualmente existen distintas técnicas que nos acercan al conocimiento de área financiera de las empresas con el objeto de predecir situaciones, como anteriormente mencionábamos, no deseables. Estas técnicas en muchas ocasiones se nos antojan difíciles de aplicar en el tejido empresarial al que hemos hecho referencia anteriormente, debido a la falta de conocimiento de los gerentes y en muchos casos por la dificultad y coste de aplicación. Las técnicas a las que nos referimos se basan en el uso de variables contables, técnicas estadísticas, minería de datos, modelos univariables y multivariables, modelos de inteligencia artificial y de aplicación de redes neuronales en el análisis financiero (Isaac & Oranday, 2012).

El estudio de la insolvencia empresarial tiene sus comienzos en el principio del siglo XX, mediante los modelos univariantes. Primero FitzPatrick, en 1932, y posteriormente tras la publicación del trabajo de Beaver, en el que mediante ratios predecían la insolvencia o no de una empresa con unos años de antelación. Fue a partir de Altman cuando se aplican las técnicas de análisis multivariante, denominado Z score (González, Sánchez, & Alonso, 2018). Con posterioridad ya en la segunda mitad de siglo, comienzan nuevos desarrollos, con planteamientos diferentes, cuya cronología citamos a continuación en la siguiente tabla.

[1] Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE), a 1 de enero del año 2017 hay en España 3.279.120 empresas, de las cuales 3.274.924 (99,87%) son PYME (entre 0 y 249 asalariados). A 1 de enero del año 2018 hay en España, 3.335.403 empresas, de las cuales 3.330.971 (99,88%) son PYME (entre 0 y 249 asalariados).

Tabla 1: Fechas y metodologías sobre el estudio fracaso empresarial

| |
|---|
| 1966 Beaver. Análisis univariante. Análisis de la varianza y el test de clasificación dicotómica |
| 1968 Altman. Análisis Discriminante Múltiple. Modelo Z-score |
| 1977 Martin. Regresión logística. Logit y Probit |
| 1980 Ohlson. Modelo logit |
| 1984 Zmijewski. Modelo probit |
| 1984 Marais, Patell, y Wolfson. Algoritmo de particiones recursivas o iterativas |
| 1999 Odom y Sharda. Inteligencia artificial |
| 1990 Bell, Ribar y Verchio, . Inteligencia Artificial. Redes neuronales |
| 1991 Mar Molinero y Ezzamel. Técnicas de Escalamiento Multidimensional |
| 1996 Serrano-Cinca. Inteligencia Artificial: Mapas autoorganizativos |
| 2002 Park y Han. Análisis multicriterio |
| 2002 Shin y Lee. Inteligencia Artificial. Algoritmos genéticos |
| 2004 Paradi, Asmild y Simak. Análisis Envolvente de Datos (DEA)) |

Fuente: Tascón y Gutiérrez (2012, p. 25)

En un primer planteamiento para el reconocimiento del fracaso empresarial lo podemos identificar entre dos grandes categorías. La primera, macroeconómica, en el que el equipo directivo no puede hacer mucho ya que los problemas son coyunturales y la segunda**,** desde el punto de vista micro**,** en la que se ha llegado a la situación de insolvencia debido a que el equipo directivo no ha sabido reaccionar a las demandas y situación del mercado (Rodríguez & Gómez, 2016).

Así, centrándonos en el aspecto micro para el análisis e identificación de la proximidad a la bancarrota o insolvencia empresarial y, de entre las técnicas anteriormente mencionadas, podríamos plantearnos dos puntos de partida. Si identificamos a un conjunto de ratios de manera individual e independiente, los valoramos y medimos estaríamos ante un planteamiento, un modelo, unidimensional. Por el contrario, si aplicamos un conjunto de indicadores que tengan probado nivel de predicción, nos encontramos con modelos multivariables conocidos como modelos Z (Rodríguez & Gómez, 2016).

En el marco de la micropyme al que anteriormente hacíamos referencia en Galicia, y ante la facilidad de aplicación, en base a ratios contables, nos planteamos la evaluación de alguno de estos modelos para conocer en qué medida son predictores de insolvencias en los CEE gallegos.

El trabajo se estructura de la siguiente forma. Comenzaremos con la presentación de los datos de las personas con discapacidad en edad de trabajar y demostraremos que los CEE son los receptores de gran parte de estas personas. Posteriormente realizaremos una revisión de los modelos Z. Continuaremos con la definición de la muestra y aplicaremos los modelos seleccionados, para finalmente establecer las conclusiones.

## 2. DISCAPACIDAD Y CEE

Las políticas sobre discapacidad han evolucionado, pasando de estar basadas en proporcionar prestaciones asistenciales para garantizar unos ingresos mínimos, hacia la búsqueda de un empleo de calidad y en condiciones dignas como herramienta de integración social.

Fruto de estas políticas se ha creado el Plan de Acción de la Estrategia Española sobre Discapacidad 2014-2020**,** que se orienta hacia la eliminación de las causas de discriminación. En Galicia, la Estrategia Galega sobre Discapacidad 2015-2020**,** tiene como objetivo básico seguir avanzando en la igualdad de oportunidades para personas con necesidades y demandas diversas y conseguir un plan de inclusión social.

El art. 37 del Real Decreto 1/2013 señala que las personas con discapacidad pueden ejercer su derecho al trabajo a través del empleo ordinario (empresas y administraciones públicas, incluidos los servicios de empleo con apoyo), el empleo protegido (centros especiales de empleo y enclaves laborales) y el empleo autónomo.

Tal y como mencionábamos anteriormente, los CEE son centros canalizadores de empleo para las personas con discapacidad que en España suponen en 2017, 1.860.600 personas, un 6,2% sobre la población, de 16 a 64 años, por tanto, en edad de trabajar. En Galicia estos valores ascienden a 125.900 personas, un 6,8% sobre el total nacional, generando una tasa de prevalencia a nivel gallego del 7,5% de personas discapacitadas en

edad de trabajar[2]. Por comunidades, Galicia se encuentra en cuarto lugar de tasa de prevalencia, ocupando el primer lugar Asturias, con un 9,58%, Ceuta y Melilla con un 8,77% y en tercer lugar Murcia con 8,04%. Con respecto a la tasa de prevalencia por sexos, el valor en los hombres es mayor (7,1%) que en las mujeres a la que la tasa asciende a 5,3%. A nivel europeo en países de la UE-28, España está por los valores finales de la lista, con un 8,1% seguido de Malta con 7,2%, Grecia con 7,1% y finalmente Irlanda con 5,2%. El primer valor lo ocupa Austria con un 23,5%.

De tal forma, se puede decir que los CEE son un tipo de empresa social orientada hacia la integración de trabajadores con discapacidad, son productores de bienes y servicios, participando de las operaciones de mercado, siendo una empresa ordinaria con características especiales y con una calificación especial. Debemos diferenciar los CEE de otras figuras como los centros ocupacionales/educación especial o las empresas de inserción laboral (De Asís, 2015) y de otras organizaciones de acción social que son productoras de no mercado (Monzón-Campos & Herrero-Montagud, 2016).

Tabla 2: Volumen de contratos específicos realizados a personas con discapacidad. 2010-2018

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Empresa Ordinaria | 21.797 | 21.114 | 19.270 | 20.040 | 23.418 | 26.625 | 30.154 | 32.391 | 33.892 |
| C.E.E. | 39.331 | 40.970 | 41.738 | 49.608 | 59.559 | 68.613 | 68.648 | 77.677 | 82.981 |
| Total | 61.128 | 62.084 | 61.008 | 69.648 | 82.977 | 95.238 | 98.802 | 110.068 | 116.873 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Odismet.

Como podemos ver en la Tabla 2**,** los contratos realizados a personas con discapacidad en los CEE desde 2010 hasta 2018 se ha incrementado en casi un 111%, pasando de 39.331 a 82.981 personas, mientras que la empresa ordinaria se ha incrementado de forma más moderada (55%). Por otra parte, el porcentaje que suponen las contrataciones en CEE sobre el total de los contratos ha pasado del 64,34% en 2010 al 71% en 2018, lo implica un incremento del empleo protegido con relación al ordinario. De tal forma que los CEE, siguen siendo un espacio de integración laboral para las personas con discapacidad.

## 3. MODELOS Z

Los modelos Z se basan en la utilización de ratios que provienen de la contabilidad financiera y de los estados contables de las empresas. Los comienzos se basaban en la identificación de una única ratio financiero que predijera la insolvencia como el trabajo de Beaver (1966). Posteriormente, en base a la utilización de modelos discriminantes múltiples, se utilizan más ratios con sus correspondientes ponderaciones. Partiendo del primero elaborado por Altman (1968) y posteriormente mejorado por Altman, Haldeman y Narayanan, (1977) crean un modelo más actualizado que el Z-Score primitivo, el Modelo Zeta, (Tabla 3).

Además del Z-score de Altman, coexisten modelos, basados en él, que son aplicables a distintos tipos de empresas. Todos ellos se basan en ponderaciones y ratios calculados. En la tabla siguiente ofrecemos un resumen a continuación, sin ánimo de ser exhaustivos.

Tabla 3: Modelos Z para la prevención de insolvencia empresarial basados en indicadores

| | |
|---|---|
| Modelo Z de Altman (1968) | Utilización del análisis Discriminante Múltiple, modelo original Z-Score. |
| Modelo Z Score (1977) | Altman, Haldeman y Narayaman (1977). Modelo ZETA |
| Modelo ajustado para países emergentes Altman y Hotchkiss, (2006) | Derivado del Z-score, con ratios y ponderaciones de empresas de países emergentes. |
| Modelo Amat (1990) | Z-score aplicado a las empresas españolas |

Fuente: Vargas, Barrett y Cordero (2013) y Amat (1990).

El desarrollo del modelo Z (modelo multivariante)**,** se basa en un conjunto de indicadores (X1, X2, X3, X4 y en dos casos X5) que tienen asociada una ponderación establecida por Altman. Para llegar a esta ponderación

[2] Personas con un grado de discapacidad igual o superior al 33% y asimilados según el RD Legislativo 1/2013. La fuente de datos ODISMET. 1.01. Población en edad activa con discapacidad oficialmente reconocida. Extraído de https://www.odismet.es/banco-de-datos/1integracion-laboral-y-tendencias-del-mercado-de-trabajo, en septiembre de 2019

desarrolló una función lineal que nos permite pronosticar y**,** por tanto, ordenar, el valor de una variable dependiente cualitativa como**,** por ejemplo, insolvencia o no insolvencia. Esta ponderación la obtuvo partiendo de 22 ratios financieros y mediante la utilización del análisis discriminante múltiple. Del estudio se obtiene un modelo que nos permite clasificar y predecir la insolvencia de distintos tipos de empresas (Rufus, 2003; Aldazábal & Napán, 2014).

$$Z=1,2X1+1,4X2+3,3X3+0,6X4+0,99X5 \quad [1]$$

Donde:
X1= Fondo de Maniobra/Activo Total.
X2= Resultados no distribuidos / Activo Total.
X3= Beneficio de explotación / Activo Total.
X4= Capitalización bursátil/ Pasivo total. (X4 en Z´ y Z´´= Patrimonio Neto/ Pasivo total).
X5= Ventas netas / Activo Total.
Podríamos darle la siguiente lectura e interpretación a las anteriores ratios: el valor de X1, mide la liquidez y nos indica además si hay equilibrio financiero, X2 nos indica la financiación interna acumulada, el valor X3 nos mide la rentabilidad de los activos de la empresa, X4 representa la estructura financiera y**,** finalmente**,** X5 nos muestra la rotación de activos.

Surgen dos variaciones, ya que Z score se utilizaba en empresas manufactureras y que además cotizaban en bolsa, de ahí la siguiente división en Z´y Z´´, aunque también se reconocen como Z1 o Z2.

En el desarrollo del Modelo Z1 se sustituye, por un lado, el numerador en X4 por el valor del PN, en lugar del valor de mercado del capital (planteado en origen) y cambian también las ponderaciones. Las adaptaciones se hicieron con el fin de aplicarlo a todo tipo de empresas sin necesidad de que coticen en bolsa. De tal forma que ésta se desarrolló con empresas manufactureras y dándole más peso a la rotación del activo total de la empresa (Cruz, Pastor & Lescano, 2013).

El desarrollo del modelo Z2 resulta de la realización de un ajuste en Z1 además de la eliminación del ratio de rotación de activos X5, de tal forma que se podría aplicar a todo tipo de empresa (Cruz, Pastor & Lescano, 2013). El desarrollo de las distintas fórmulas de Altman es el siguiente:

Formulas de los modelos de Altman

| | |
|---|---|
| Modelo Z | $Z=1,2X1+1,4X2+3,3X3+0,6X4+0,99X5$ |
| Modelo Z1 o Z´ | $Z´=Z1=0,717X1+0,847X2+3,107X3+0,42X4+0,998X5$ |
| Modelo Z2 o Z¨ | $Z´´=Z2=6,56X1+3,2X2+6,72X3+1,05X4$ |

Aplicación de las Z´s de Altman según el tipo de empresa:

| | |
|---|---|
| Modelo Z | Empresas manufactureras que cotizaban en bolsa |
| Modelo Z1 o Z´ | Esta versión se desarrolló con empresas manufactureras y pondera de manera importante el activo total de la empresa y su rotación |
| Modelo Z2 o Z¨¨ | Se aplica a todo tipo de empresas y no sólo a manufactureras. Le da más peso a la generación de resultados en relación al activo, así como su reinversión. |

Resultados de las Z´s de Altman:

| | |
|---|---|
| Modelo Z | Si $Z \geq 2,99$, el CEE sin problemas de insolvencia.<br>Si $\leq 1,81$ de continuar así hay altas posibilidades de insolvencia. Se deben tomar de decisiones para paliar esta situación.<br>Si Z entre 1.82 y 2.98 zona gris o no bien definida. Necesidad de control. |
| Modelo Z1 o Z´ | Si Z´>2,90 la empresa no tendrá problemas de insolvencia en el futuro.<br>Si $Z\leq$ 1,23 futuro con posibilidades de caer en insolvencia.<br>Si el resultado de Z´ entre 1.24 y 2.89 zona gris o no bien definida. Necesidad de control. |
| Modelo Z2 o Z¨¨ | Si Z´´ $Z \geq$ 2,60 la empresa no tendrá problemas de insolvencia en el futuro<br>Si Z´´$\leq$ 1,10 de continuar así, altas posibilidades de insolvencia.<br>Si Z´´ entre 1.11 y 2.59 zona gris o no bien definida. Necesidad de Control. |

Otro indicador que utilizaremos será el creado por Oriol Amat en 1990-2016, que se utiliza en ocasiones como la aplicación del Z-score a las empresas españolas. El indicador de Amat (1990), surge de la necesidad de adaptar al mercado español el modelo de Altman. El motivo de esta adaptación parte de la idea de que

cada país o área económico-geográfica tiene unas características propias, por ello, se realizaron ajustes en las constantes y en los valores de las variables para adaptar el modelo a la peculiaridad de nuestro entorno. Para ello Amat (1990) estudio en España a más de 80.000 empresas de las que obtuvo un conjunto de ratios con capacidad de predicción de insolvencia empresarial, creando un indicador de referencia adaptado a nuestras características (Galindo, 2000; Rodríguez y Gómez, 2016).

La composición de Z Amat es la siguiente:

$$Z\ Amat\ (2016) = -3{,}9 + 1{,}28\ X1 + 6{,}1\ X2 + 6{,}5\ X3 + 4.8\ X4 \qquad [2]$$

Donde:
X 1 = Activo corriente/Pasivo corriente
En origen X 2 = Capital propio/Pasivo; hemos aplicado X2: Fondos Propios/(PNC+PC)
En origen X 3 = Beneficio neto/Activo total; hemos aplicado X3=Resultado del ejercicio/ Activo Total
En origen X 4 = Beneficio neto/Capital propio; hemos aplicado X4: Resultado del ejercicio/ Fondos propios
La interpretación será la siguiente:
• Si Z > 0 la empresa se encuentra fuera de peligro de insolvencia.
• Si Z < 0 existe alta probabilidad de insolvencia.

A estas ratios, X1, hace referencia a la liquidez, demostrando la capacidad que tiene el CEE de hacer frente a las obligaciones a corto plazo; X2, demuestra la autonomía frente a terceros; X3, indica la rentabilidad del conjunto de bienes y derechos que tiene la empresa (activo) y X4, establece la medida de la rentabilidad financiera.

La diferencia entre los dos modelos radica en que la Z de Altman considera en X4 el valor de la empresa en el mercado**,** al utilizar la capitalización bursátil. En Z´ esta situación se modificó utilizando el patrimonio neto, tomando como valor de la empresa el valor en libros. Con respecto al resto de las variables Z de Altman, se basan más en la rotación y rentabilidad de activos y Z de Amat se basa la rentabilidad financiera y la rentabilidad de los activos. Tal y como apuntan Moreno y Bravo (2018), Altman valora la autofinanciación y la Z de Amat se ve influenciada por la autonomía frente a terceros.

En cualquier caso, no debemos de tomar los valores de las "Zetas" como valores absolutos, si no, como una herramienta para poder tener más información para una evaluación salud financiera de los CEE, y así poder diagnosticar y verificar las probabilidades de que una empresa se vaya a la quiebra en un periodo futuro de hasta dos años (González, Sánchez y Alonso, 2018; Moreno y Bravo, 2018), aunque para otros autores cifran este periodo de tres a cinco años (Vargas, 2013), de tal forma que la empresa pueda tener una mayor capacidad de encontrar financiación para remediar a corto plazo sus dificultades. En nuestro caso ha sido de dos años.

## 4. MUESTRA

En Galicia, a fecha de 31-12-2018, el último valor en el Rexistro de Sociedades Laborais e Centros Especiais de Emprego, de la Conselleria de Economía, Empleo e Industria era el 183, es decir, se habían inscrito desde el inicio, el 23 de abril de 1986, 183. Es evidente que a lo largo de este periodo de tiempo se han mantenido, cerrado y abierto nuevos centros. Nuestra muestra estará formada por aquellos CEE que han permanecido activos durante los años 2008 al 2017. De tal forma que, durante nuestro periodo de estudio tenemos centros que se habían abierto antes y durante este tiempo, además también tendremos en cuenta aquellos que han cerrado durante este lapso de tiempo. Finalmente, la muestra estará formada por 92 CEE. Hemos excluido del análisis a CEE por distintos motivos: 1.- bien porque hubieran abierto y cerrado fuera de nuestro periodo de estudio, 2.- no pudiésemos obtener datos contables, 3.- fuesen demasiado jóvenes como para tener información, 4.- o bien operan en toda España, con lo cual, los datos con los que trabajaríamos no serían imputables a Galicia de forma exclusiva. Definitivamente partiremos del 50,27% de los CEE de los que hasta ahora se han inscrito en Galicia. De estos 92, 16 han sido dados de baja, por tanto 76 permanecen inscritos. El reparto de centros con la calificación de sin o con ánimo de lucro será de 30 CEE sin y 62 con ánimo de lucro tal y como podemos ver en la siguiente tabla.

Tabla 4: Datos de la Muestra 2008-2017

| De los 92 | TOTALES | SAL | CAL |
|---|---|---|---|
| De Baja | 16 | 6 | 10 |
| Inscritos | 76 | 24 | 52 |
| | 92 | 30 | 62 |

Fuente: Elaboración propia. Datos Conselleria de economía, emprego e industria

Los datos contables se han obtenido de la base de datos SABI (Sistema Ibérico de Balances) ya que la Consellería de Economía, Emprego e Industria no ha podido facilitarnos ningún dato contable, a pesar de que los CEE están obligados a presentar anualmente una memoria socio-económica.

La muestra final estará formada por CEE todos ellos de naturaleza privada, en los que, con la única excepción de una S.A., el resto son sociedades de responsabilidad limitada. La mayoría de los CEE en Galicia son empresas que se encuadran entre microempresas y pyme, pertenecientes al sector servicios. En cuanto a la distribución por provincias, corresponde a La Coruña el 72,83%, a Lugo el 6,52%, a Orense un 4,35% y, finalmente, a Pontevedra le corresponde el 16,30% del total de las 92 empresas estudiadas. Hay CEE que tienen más de un centro de trabajo, bien sea en la misma provincia, o en cualquiera de las otras gallegas, llegando a ser un total de 165 centros.

## 5. APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS Z´Ó Z1 DE ALTMAN Y Z DE AMAT

### 5.1 MODELO Z´Ó Z1 DE ALTMAN

Utilizaremos el modelo Z´de Altman en toda la serie de años de nuestra muestra para poder calcular, para cada año en general, y también en función de, si son CEE con o sin ánimo de lucro, su pertenencia a los tres tipos de subconjuntos: zona segura, gris y stress.

De la aplicación del modelo Z´ hemos obtenido los siguientes resultados (Tabla 5), en los que podemos observar que, para los valores genéricos de la muestra, la situación ha mejorado ya que hemos pasado en 2008 de 20 (38%) CEE en zona gris y 28 (54%) en zona de Stress, a 38 (61%) en gris y 18 (29%) en stress en 2017. Los peores años fueron los años 2012, 2013 y 2014. Los valores en zona segura pasan de ser un 8%, 4 centros, a un 10% que son 6 centros.

Tabla 5: Aplicación del modelo de Z´de Altman en CEE de la muestra. Numero de CEE

| | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Segura | 6 | 9 | 9 | 6 | 2 | 4 | 4 | 5 | 8 | 4 |
| % evaluados | 10% | 13% | 13% | 9% | 3% | 6% | 7% | 8% | 14% | 8% |
| Gris | 38 | 40 | 36 | 32 | 32 | 27 | 29 | 29 | 24 | 20 |
| % evaluados | 61% | 60% | 52% | 46% | 50% | 44% | 48% | 46% | 42% | 38% |
| Stress | 18 | 18 | 24 | 31 | 30 | 31 | 28 | 29 | 25 | 28 |
| % evaluados | 29% | 27% | 35% | 45% | 47% | 50% | 46% | 46% | 44% | 54% |
| CEE evaluados | 62 | 67 | 69 | 69 | 64 | 62 | 61 | 63 | 57 | 52 |
| TOTAL | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 |

Fuente: Elaboración Propia

Para un mejor análisis, hemos calculado la mediana de las ratios que nos permiten el cálculo de la Z de Altman, para conocer en qué medida afectan al resultado global.

Tabla 6: Z1 de Altman y la descomposición de sus ratios. Valores medianos

| | Z´Score | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2017 | 1,75 | 0,15 | 0,19 | 0,14 | 0,20 | 0,93 |
| 2016 | 1,90 | 0,13 | 0,18 | 0,14 | 0,21 | 1,08 |
| 2015 | 1,64 | 0,11 | 0,15 | 0,08 | 0,18 | 1,06 |
| 2014 | 1,39 | 0,12 | 0,14 | 0,04 | 0,15 | 0,98 |
| 2013 | 1,35 | 0,09 | 0,16 | 0,01 | 0,13 | 0,91 |
| 2012 | 1,13 | 0,09 | 0,14 | -0,06 | 0,16 | 0,86 |
| 2011 | 1,33 | 0,10 | 0,10 | 0,05 | 0,14 | 0,81 |
| 2010 | 1,41 | 0,09 | 0,08 | 0,16 | 0,13 | 0,89 |
| 2009 | 1,50 | 0,12 | 0,07 | 0,18 | 0,17 | 0,95 |
| 2008 | 1,12 | 0,02 | 0,05 | 0,10 | 0,14 | 0,93 |

Fuente: Elaboración propia

En el valor mediano de Z1 hay una mejora desde el 2008 al 2017. En 2008 tenía un valor de 1,12, que nos indica que más del 50% de los CEE gallegos estaba por debajo del valor de 1,23, que identifica a una empresa que está en proceso de insolvencia según este indicador. Esta situación se repite en 2008 y 2012. El resto de los años presenta valores superiores a 1,23 pero inferiores a 2,90, los calificamos en el área gris.

Los valores de X1 presentan valores medianos muy bajos, con valores muy próximos a cero indicando que existe un desequilibrio financiero, ya que tiene valores de fondo de rotación muy bajos. En 2008**,** el valor de este ratio era de 0,02, situación que ha mejorado en 2017, pero con años como el 2010, 12 y 13 con valores del 0,09.

El valor de X2, ratio de financiación interna, ha contribuido de forma importante a la mejora del valor global. Para este indicador, en 2017, el 50% de los CEE tenían un valor mediano de 0,19 frente a un valor muy bajo en 2008 de 0,05, valores que indican carencia de reservas y nula autofinanciación.

La ratio X3 refleja valores medianos muy bajos, muy próximos a cero, por tanto con beneficios muy reducidos. En 2012, este valor para el 50% de los CEE, era negativo.

El valor de X4 está acorde con la ratio X2. En X4 se valora el patrimonio neto con respecto al pasivo total. Estos valores en los últimos años han ido muy parejos, habiendo mejorado desde el inicio de la serie.

La ratio de rotación de activos X5, aunque es bajo en la mayor parte de los años, a excepción de 2016 y 2015. es uno de los que más valor aportan al sumando de la ecuación de Altman Z1.

De la aplicación del modelo Z´, los valores para los CEE sin y con ánimo de lucro (Tabla 7), podemos observar que estos han mejorado en el año 2017 en referencia al año 2008. Para los centros SAL en stress, han pasado de 9 a 5 centros. Esta situación representa en referencia al total de los CEE SAL para 2008 un 50%, frente a un 26,32% en 2017. Para los centros CAL esta situación en la zona de Stress se repite, pasando en 2008 de 19 centros a 2017 con 13 centros, es decir de un 55,8% a un 30,27%. Esta situación significa una alta probabilidad de quiebra para los CEE incluidos en esta franja, aunque vemos una cierta mejora para los años 2016-2017, ya que hay menos centros en esta zona. Por tanto, hemos de destacar que había un gran porcentaje de CEE en esa franja en los años centrales de la muestra y se ha producido una mejora importante.

Los valores en la zona gris con respecto a los valores de centros SAL han pasado de un 44,4% en 2008 a un 68,4% en 2017, de 8 a 13 centros respectivamente. Esta situación en los centros CAL, tanto en número como porcentualmente, superan a los centros SAL. Los centros con ánimo de lucro han pasado de 12 en 2008 a 25 en 2017, es decir**,** de 35,2% a 58,1% respectivamente. Se observa una buena evolución, en general con mejores valores para el año 2016 que para el año 2017. Entendemos que, aun no siendo una posición confortable, reflejan una estabilidad al estar en esta zona, aunque los gestores no deberían relajarse y buscar mejoras.
Por separado, en los valores en zona segura en las SAL, como anteriormente mencionábamos, no hay grandes oscilaciones. El año donde más centros SAL hubo en zona segura fue el 2015, con 3 centros que eran el 15%

del total de los centros SAL. Entre 2008 y 2017 apenas hay cambios, con valores del 5,5% en 2008 y 5,2% en 2017.

Tabla 7: Aplicación del modelo de Z´de Altman en empresas de la muestra. SAL y CAL expresado en Valores absoluto y %

| | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SAL | | | | | | | | | | |
| Segura | 1,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 0,00 | 1,00 | 0,00 | 2,00 | 1,00 |
| Segura% | 5,2% | 9,5% | 15,0% | 9,1% | 9,1% | 0,0% | 4,5% | 0,0% | 10,0% | 5,5% |
| Gris | 13,00 | 14,00 | 10,00 | 9,00 | 10,00 | 13,00 | 10,00 | 13,00 | 9,00 | 8,00 |
| Gris % | 68,4% | 66,6% | 50,0% | 40,9% | 45,4% | 65,0% | 45,4% | 59,1% | 45,0% | 44,4% |
| Stress | 5,00 | 5,00 | 7,00 | 11,00 | 10,00 | 7,00 | 11,00 | 9,00 | 9,00 | 9,00 |
| Stress% | 26,3% | 23,8% | 35,0% | 50,0% | 45,4% | 35,0% | 50,0% | 40,9% | 45,0% | 50,0% |
| Subtotal | 19 | 21 | 20 | 22 | 22 | 20 | 22 | 22 | 20 | 18 |
| CAL | | | | | | | | | | |
| Segura | 5,00 | 7,00 | 6,00 | 4,00 | 0,00 | 4,00 | 3,00 | 5,00 | 6,00 | 3,00 |
| Segura% | 11,6% | 15,2% | 12,2% | 8,5% | 0,0% | 9,5% | 7,7% | 12,2% | 16,2% | 8,8% |
| Gris | 25,00 | 26,00 | 26,00 | 23,00 | 22,00 | 14,00 | 19,00 | 16,00 | 15,00 | 12,00 |
| Gris % | 58,1% | 56,5% | 53,0% | 48,9% | 52,3% | 33,3% | 48,7% | 39,0% | 40,5% | 35,2% |
| Stress | 13,00 | 13,00 | 17,00 | 20,00 | 20,00 | 24,00 | 17,00 | 20,00 | 16,00 | 19,00 |
| Stress% | 30,2% | 28,2% | 34,6% | 42,5% | 47,6% | 57,1% | 43,5% | 48,7% | 43,2% | 55,8% |
| Subtotal. | 43 | 46 | 49 | 47 | 42 | 42 | 39 | 41 | 37 | 34 |
| Muestra | 62 | 67 | 69 | 69 | 64 | 62 | 61 | 63 | 57 | 52 |

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, en la siguiente Tabla 8, realizamos el cálculo de la dispersión y la tendencia central del conjunto de datos. En ella podemos ver que en ningún caso en el tercer cuartil se alcanza el valor de 2,9, que identificaría una buena situación. Por tanto, entendemos que se debe de hacer un mayor control sobre ellos. Las medianas en 2017, en ambos casos son muy semejantes a la mediana global, (ver Tabla 6). Por otro lado, estos valores medianos reflejan una mejora desde 2008 hasta 2017, mostrando valores más elevados desde 2015 los centros SAL que los CAL.

Al menos el 75% de los centros SAL y CAL se encuentran entre la zona de stress y gris del indicador de Altman, ya que tienen valores medianos inferiores a 2,90. Los valores son muy parecidos entre los centros con y sin ánimo de lucro, aunque en 2017, en Q1 y Q2 presentan mejores valores los centros sin ánimo de lucro. Para Q3 presentan un mejor valor para los últimos tres años los centros con ánimo de lucro. Los valores de Q1 son a lo largo de toda la serie inferiores a 1,23 (excepto para el año 2016, SAL). Esto indica que el menos el 25% de los centros SAL y CAL están en la zona de stress. En general presentan mejores valores los centros SAL que los CAL, aunque para ambos son valores que deberían de mejorar.

Tabla 8.- Dispersión y tendencia central del Z1 de Altman de CEE SAL y CAL

| | SAL | | | CAL | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q1 | Q2 | Q3 |
| 2017 | 1,22 | 1,82 | 2,33 | 0,97 | 1,72 | 2,36 |
| 2016 | 1,26 | 1,91 | 2,35 | 1,17 | 1,88 | 2,56 |
| 2015 | 0,86 | 1,69 | 2,14 | 1,01 | 1,64 | 2,37 |
| 2014 | 0,54 | 1,19 | 2,10 | 0,58 | 1,48 | 2,07 |
| 2013 | 0,72 | 1,38 | 1,73 | -0,06 | 1,35 | 1,97 |
| 2012 | 1,02 | 1,48 | 1,65 | 0,26 | 0,99 | 1,80 |
| 2011 | 0,69 | 1,25 | 1,85 | 0,57 | 1,35 | 2,04 |
| 2010 | 0,91 | 1,39 | 2,12 | 0,34 | 1,41 | 2,13 |
| 2009 | 0,92 | 1,51 | 1,99 | 0,44 | 1,50 | 2,18 |
| 2008 | 0,73 | 1,24 | 2,17 | 0,36 | 1,09 | 1,54 |

Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de conocer cómo afectan a las distintas ratios y sus ponderaciones, hemos tomado los valores de los CEE que han cerrado y hemos calculado la Z1 de Altman, para el año de cierre (t) y los dos anteriores (t-1 y t-2). La muestra es de 21 centros, aquellos que han cerrado en el periodo comprendido entre 2008 y 2017.

Tabla 9.- Valores de Z1de Altman y su composición previa al cierre. Valores medianos

| | Z1 mediana | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| t-2 | 0,62 | -0,03 | 0,06 | -0,18 | 0,05 | 0,75 |
| t-1 | 0,26 | -0,05 | 0,08 | -0,15 | 0,09 | 0,52 |
| t | 0,03 | -0,15 | 0,10 | -0,20 | 0,01 | 0,61 |

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al Z1 mediano, podemos observar la progresión de 0,62, en t-2 hasta llegar a t, con un valor de 0,03. Los valores en t-2 indicaban zona de stress y en el año t el valor se confirma. Los valores medianos que menos aportan, incluso en negativo, son X1 y X3. Estos valores indican un fondo de maniobra negativo, en X1, de tal forma que refleja un endeudamiento a C/P y un beneficio negativo para X3. El valor de X4, con valores medianos muy próximos a cero, se refiere a CEE que tienen un patrimonio neto muy próximo a ser negativo, en quiebra teórica. El valor X5 calcula la ratio INCN/Activo, efectivamente los valores están muy próximo a cero, indicando que hay muy poco INCN, frente al total de los activos, esta situación indica una escasez de cifra de negocios.

El marcador Z1 es una manera de medir la salud financiera de la empresa y medir el riesgo de la insolvencia financiera, pero debemos entender que no es un predictor infalible de una quiebra o concurso de acreedores. Se identifican falsos cierres, entre un 30% y un 20%, que forman parte de los posibles errores del modelo (Isaac y Oranday, 2012), que deberían tomarse como una llamada de atención para las empresas en esta situación se plantea debiéndose realizarse un estudio más pormenorizado de su situación (Altman, Iwanicz-Drozdowska, Laitinen y Suvas, 2016; De la Vega, 2016).

Nuestros resultados están en sintonía con el trabajo de Gelashvilli (2018), que en su trabajo establece que su principal contribución es “que el nivel de endeudamiento, las ventas generadas, y su liquidez son indicadores relevantes que determinan la supervivencia de los CEEs en nuestro país” (p. 35). Los resultados negativos, bajo INCN, juntamente con un fondo de rotación negativo, (es decir endeudamiento a C/P y poca liquidez) son síntomas de stress, que deben controlar y/o evitar los gestores de los CEE para evitar insolvencias.

El cumplimiento del Z´Score como elemento predictivo de quiebras o insolvencias se cumple**,** en casi la totalidad de los CEE**,** que han cerrado. De los 21 CEE fallidos, excepto uno que es por fusión por absorción, ha fallado únicamente en dos casos, considerando para ello aquellos valores que después de dos años en situación de stress han cerrado. Por lo tanto, sobre los 92 CEE estudiados, se han cumplido en 19 de 21, lo que hace que en este caso para Z´score se haya cumplido en un 90% de los CEE que han cerrado. Situación distinta es para aquellos centros en los que la Z´de Altman predijo el cierre y que continúan funcionando**,** un total de 33. Por tanto, el 95% de la predicción de centros cerrados se ha cumplido, sin embargo, en el 35,86% de los activos que deberían haber cerrado según Altman, no se ha cumplido. Aun así, parece tener una cierta capacidad predictiva para los CEE gallegos, al menos en este escenario.

### 5.2 MODELO DE AMAT

Hemos aplicado el modelo desarrollado por Amat del que hemos obtenido la siguiente tabla, en la que recordemos que, su clasificación viene definida por que el valor del modelo de Amat sea mayor o menor que cero, considerando a los CEE no peligro (>0) y en peligro (<0).

Tabla 10: Aplicación del modelo Amat en CEE de la muestra. Número de CEE

| | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| NO PELIGRA | 44 | 48 | 46 | 41 | 36 | 36 | 41 | 43 | 37 | 31 |
| %/evaluadas | 71% | 72% | 68% | 59% | 56% | 58% | 68% | 68% | 66% | 61% |
| PELIGRA | 18 | 19 | 22 | 28 | 28 | 26 | 19 | 20 | 19 | 20 |
| %/evaluadas | 29% | 28% | 32% | 41% | 44% | 42% | 32% | 32% | 34% | 39% |
| Empresas evaluadas | 62 | 67 | 68 | 69 | 64 | 62 | 60 | 63 | 56 | 51 |
| TOTAL | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 |

Fuente: Elaboración propia

Tal y como podemos observar para este indicador, los años más preocupantes serían los años 2012, 2013 y el 2014, con 28 centros (un 44% y 41% respectivamente) CEE en zona de peligro. Los años a los que hacíamos referencia, todos ellos con valores superiores al 40% de los CEE, en zona de peligro, han sido años complejos financieramente para los CEE gallegos, siendo los resultados coincidentes con el modelo Z1 de Altman.

Vemos que en 2008 había 31 centros que no peligran, un 61% sobre las empresas evaluadas, situación que ha mejorado en los años 2015 y 2016 con 46 y 48 CEE, que representan el 68% y 72%, respectivamente. Sin embargo, aparece una disminución de CEE en esta zona en 2017 aun estando en situación de «no peligro» el 71% de los CEE. Para las empresas en peligro, porcentualmente la situación ha mejorado entre los años 2008 y 2017. Se ha pasado de un 39% en 2008 a un 29%.

Para un mejor análisis, hemos calculado la mediana de las ratios que nos permiten el cálculo del Z de Amat, para conocer en qué medida afectan al resultado global.

Tabla 11: Z de Amat y la descomposición de sus ratios. Valores medianos

| | X1 | X2 | X3 | X4 | Z Amat |
|---|---|---|---|---|---|
| 2017 | 1,93 | 4,80 | 0,20 | 0,46 | 4,00 |
| 2016 | 2,09 | 4,45 | 0,20 | 0,45 | 4,46 |
| 2015 | 1,76 | 3,81 | 0,08 | 0,50 | 3,33 |
| 2014 | 1,68 | 3,14 | 0,08 | 0,48 | 2,00 |
| 2013 | 1,79 | 1,65 | 0,03 | 0,14 | 1,23 |
| 2012 | 1,78 | 2,30 | -0,11 | 0,09 | 1,53 |
| 2011 | 1,66 | 2,41 | 0,06 | 0,41 | 2,66 |
| 2010 | 1,65 | 1,89 | 0,21 | 0,63 | 1,60 |
| 2009 | 1,68 | 2,54 | 0,27 | 0,55 | 1,59 |
| 2008 | 1,33 | 1,51 | 0,11 | 0,77 | 1,16 |

Fuente: Elaboración propia

Los valores medianos del indicador de Z de Amat reflejan una mejora en la lejanía a cero, es decir, alelándose del peligro, entre 2008 a 2017. Este indicador también refleja que los años 2012 y 2013, han sido complejos para los CEE.

Para la ratio X1, que mide el AC/PC, los valores han ido en aumento desde 2007. Todos tienen valores mayores que 1, con lo que indican una buena liquidez a corto plazo. La ratio X2, que mide los fondos propios sobre el pasivo, aporta una gran parte del resultado final de la Z de Amat y sus valores han ido en aumento desde 2008. Sn embargo las ratios X3 y X4 aportan muy poco al valor general de Amat ya que el resultado del ejercicio es muy bajo en comparación con el activo total y con los fondos propios.

La Tabla 12, representa el valor del modelo Z de Amat (2016), para toda la serie de años estudiados. En ella hemos dividido los datos en dos partes: una para los centros SAL y otra para los centros CAL. Además,

hemos dividido en las dos zonas representativas del modelo Amat, zona de «no peligro» y de «si peligro». Expresamos los valores en valor absoluto y en tanto por ciento sobre los centros SAL y CAL.

Tabla 12: Aplicación del modelo de Z de Amat en empresas. SAL y CAL expresado en Valores absoluto y %

| | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SAL | | | | | | | | | | |
| NP | 14,0 | 16,0 | 13,0 | 13 | 13 | 12 | 16 | 15 | 15 | 12 |
| %SAL | 73% | 76% | 65, % | 59% | 59 % | 60% | 72% | 68, | 75% | 66% |
| SP | 5 | 5 | 7 | 9 | 9 | 8 | 6 | 7 | 5 | 6 |
| % SAL | 26% | 23% | 35% | 40% | 40% | 40% | 27% | 31% | 25% | 33% |
| Subtotal | 19 | 21 | 20 | 22 | 22 | 20 | 22 | 22 | 20 | 18 |
| CAL | | | | | | | | | | |
| NP | 30 | 32 | 33 | 28 | 23 | 24 | 25 | 28 | 22 | 19 |
| %CAL | 69% | 69% | 68% | 59% | 54% | 57% | 65% | 68% | 61% | 57% |
| SP | 13 | 14 | 15 | 19 | 19 | 18 | 13 | 13 | 14 | 14 |
| % CAL | 30% | 30% | 31% | 40% | 45% | 42% | 34% | 31% | 38% | 42% |
| Subtotal | 43 | 46 | 48 | 47 | 42 | 42 | 38 | 41 | 36 | 33 |

Nota de la Tabla: NP: No peligra; SP: Si peligra

Fuente: Elaboración Propia

Los CEE SAL en situación de «no peligro» en 2008 eran 12, un 66,67% del total. Esta misma situación en 2017 ha mejorado, pasando a ser 14 el número de centros SAL en situación de no peligro, el 73,68%.

En las zona correspondientes a «si peligro», podemos ver que hemos pasado de 6 centros SAL en 2008 a 5 en 2017, lo que supone una disminución desde el 33,33% al 26,32%**,** respectivamente.
Para los centros CAL hemos pasado de menos centros a más centros en la situación de «no peligro», de 19 a 30, es decir, del 57% a un 69%**,** respectivamente**,** sobre el total de la muestra de los centros CAL.

Los centros CAL en peligro han pasado de 14 en 2008 a 13 en 2017, un 42% y 30%**,** respectivamente. Los valores intermedios de la serie correspondiente a los centros CAL en condición de «si peligro», reflejan años difíciles, sobre todo para los ejercicios 2012, 2013 y 2014, con valores de 18,19 y 19 centros respectivamente en esta área.

Al igual que hicimos anteriormente con el modelo de Altman, en la siguiente tabla realizamos el cálculo de la dispersión y la tendencia central del conjunto de datos, en esta ocasión para el modelo Amat, **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**.

En general los valores presentan una importante dispersión, pero los valores alcanzados por los CEE gallegos indican que se debe de ejercer un mayor control sobre los situados en el primer cuartil (Q1), el 25% de ellos. Estos presentan una alta probabilidad de insolvencia ya que presentan valores negativos. Para los valores Q2 y Q3 este indicador no presenta problemas, ya que se alejan del valor de riesgo.

Tabla 13: Dispersión y tendencia central Z de Amat en general y por serado SAL y CAL

| | General | | | | | SAL | | | CAL | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Prom. | Desv.T | Q1 | Q2 | Q3 | Q1 | Q2 | Q3 | Q1 | Q2 | Q3 |
| 2017 | 23,29 | 129,52 | -0,31 | 4,00 | 10,87 | 0,96 | 4,00 | 10,72 | -0,48 | 2,49 | 10,75 |
| 2016 | 23,91 | 139,05 | -0,54 | 4,46 | 12,66 | 1,51 | 4,46 | 12,92 | -1,17 | 3,82 | 12,17 |
| 2015 | 13,07 | 53,22 | -1,62 | 3,33 | 9,26 | -1,78 | 3,33 | 9,92 | -1,46 | 3,09 | 9,18 |
| 2014 | 3,36 | 13,88 | -3,47 | 2,00 | 8,97 | -3,47 | 2,00 | 8,00 | -3,39 | 1,83 | 9,09 |
| 2013 | 4,43 | 14,74 | -3,73 | 1,23 | 9,11 | -2,46 | 1,14 | 8,94 | -4,58 | 1,04 | 9,06 |
| 2012 | 22,76 | 125,62 | -2,82 | 1,55 | 14,13 | -1,73 | 1,55 | 7,96 | -3,51 | 1,11 | 14,95 |
| 2011 | 35,27 | 138,21 | -1,48 | 2,66 | 9,67 | -0,38 | 2,66 | 7,42 | -2,18 | 3,74 | 13,00 |
| 2010 | 62,02 | 447,73 | -1,26 | 1,60 | 10,08 | -1,00 | 1,60 | 10,21 | -1,46 | 1,43 | 6,50 |
| 2009 | -0,23 | 26,73 | -2,40 | 1,59 | 6,04 | -0,01 | 1,59 | 6,69 | -4,13 | 1,20 | 5,70 |
| 2008 | 4,60 | 15,30 | -3,50 | 1,16 | 6,69 | -0,68 | 1,16 | 4,67 | -4,60 | 0,88 | 7,43 |

Fuente: Elaboración Propia

Por separado**,** en los CAL ocurre la misma situación en mayor o menor medida. Sin embargo, en los años 2016 y 2017, los valores del primer cuartil de los CEE SAL también presentan resultados positivos, es decir se alejan de la situación de insolvencia.

En general para este indicador, los resultados han sido y siguen siendo, inquietantes, aunque se observa una mejora a partir del año 2014. En cualquier caso, manifiestan una situación poco sólida.

Al igual que en el caso anterior, con la intención de conocer cómo afectan las distintos ratios y sus ponderaciones a los CEE fallidos, hemos calculado la Z de Amat, para el año de cierre y los dos anteriores para los 21 centros, que han cerrado en el periodo comprendido entre 2008 y 2017.

Tabla 14: Valores de Z de Amat y su composición previa al cierre. Valores medianos

| | Z Amat Mediano | X1 | X2 | X3 | X4 |
|---|---|---|---|---|---|
| t-2 | -3,88 | 1,15 | 0,03 | -0,31 | 0,26 |
| t-1 | -5,56 | 1,06 | 0,91 | -0,31 | 0,08 |
| T | -6,73 | 0,63 | -0,55 | -0,48 | 0,14 |

Fuente: Elaboración propia

El indicador mediano de la Z de Amat va en continuo aumento desde t-2 a t, en valores cada vez más negativos a medida que se acerca el momento de la insolvencia definitiva.

Los valores correspondientes al ratio X1, identifican una situación de disminución del activo corriente frente al pasivo corriente, con un valor que se reduce a la mitad en dos años, derivado del mayor endeudamiento a corto plazo a medida que se acerca el cierre.

La ratio X2 indica un mayor valor del pasivo, como consecuencia del endeudamiento tanto a largo como a corto, frente a los fondos propios, ya que el valor es inferior a uno, llegando en el año t, a tener un valor negativo. Esta situación demuestra la poca autonomía de los CEE en esta situación frente a terceros.

El valor de X3 en negativo, pone de manifiesto que las empresas han tenido pérdidas durante los tres ejercicios. En cuanto a X4**,** es positivo al dividir un resultado negativo entre unos Fondos Propios también negativo[3]

Como comparación entre ambos, vemos que según los resultados del modelo de Altman hay más CEE en situación de quiebra e inestables que para el modelo de Amat, en el que la mayor parte de las empresas están una buena situación.

[3] Dado que X3 es negativo solo cabe que los fondos propios sean negativos.

De los 21 CEE que han cerrado el modelo Z de Amat lo ha pronosticado correctamente en 13 ocasiones (en el modelo de Altman eran 19). Los CEE que deberían de haber cerrado y no lo han hecho ascienden a 30 (en el modelo de Altman 33). Entendemos que el grado de acierto es inferior en el modelo Z de Amat, que parece no tener una alta capacidad predictiva para los CEE gallegos, al menos en este escenario.

Para ambos modelos es necesario un estudio más pormenorizado de su situación financiera, siendo necesario un análisis financiero que acompañe estos resultados. También, quizás, vemos la necesidad del cálculo de nuevas ponderaciones para épocas de crisis y para empresas con las características tan específicas de los CEE.

## 6. CONCLUSIONES

Las características del tejido empresarial gallego y**,** en particular**,** los CEE, que son fundamentalmente micropymes, y la facilidad de aplicación de estos modelos, son los dos factores que nos han condicionado a la elección de los modelos Z, como elementos predictores de la insolvencia para este estudio.

Los resultados nos sitúan en un entorno en que**,** para 2017, el 75% de los CEE se sitúan en la zona de stress y gris, tomando las ratios y ponderaciones propuestas por Altman. Sin embargo, los valores del indicador propuesto por Amat (1990) sugieren que las empresas con alta probabilidad de quiebra son porcentualmente menores. El indicador de Altman, nos ha ofrecido mejores valores que el indicador de Amat, al menos en este escenario estudiado.

Por separado, los valores de los componentes de la Z1 de Altman presentan valores muy deficientes, con importes muy próximos a cero. Todos los valores por separado han mejorado a lo largo del periodo de tiempo estudiado, excepto X5 (Ventas netas/Activo Total; rotación de activos), que se mantiene, aun después de unos favorables años de 2015 y 2016. Este valor es el que más aporta a la Z de Altman.

Para el indicador de Amat, los valores de X1 (activo corriente/pasivo corriente) y X2 (Fondos Propios/(PNC+PC)), aportan la mayor parte del valor a este indicador, mientras que X3 (Resultado del ejercicio/Activo Total) y X4 (Resultado del ejercicio/ Fondos propios), aportan muy poco.

Con respecto a los centros por separado para el indicador Altman, al menos el 25% de los centros SAL y CAL están y han permanecido en la zona de stress durante toda la serie, a excepción de los centros SAL en 2016. Además, se encuentran en zona stress y gris al menos el 75% de ambos tipos de centros, habiendo tomado valores preocupantes durante los años 2012 y 2013. Para el indicador de Amat, al menos el 25% se encuentran en situación de peligro al tener valores inferiores a cero.

En general**,** para ambos modelos, observamos que el endeudamiento a c/p y la liquidez, los resultados negativos, y bajos valores de INCN son los indicadores de posibles problemas.

Con respecto a la capacidad de predicción de cierre, para el caso de Altman, se ha cumplido en un 86,86%. Este índice para el modelo Amat, es menor, ya que reconoce tan solo el 59,59% de los cerrados y un 14,13% del total. Los valores que toman ambas variables los dos años previos al cierre anticipan una situación que posteriormente se confirma.
Se ha demostrado que las ratios que forman parte del modelo de Altman son capaces de pronosticar con cierto nivel de error la viabilidad de las empresas. Sin embargo, el modelo de Amat**,** en este contexto**,** no parece tener una alta capacidad predictiva. Nuestro trabajo**,** por tanto**,** supone una contribución a la literatura existente sobre la predicción de quiebra, especialmente en el contexto de los CEE gallegos**,** y los resultados pueden motivar futuras investigaciones relativas al diseño de indicadores adaptados a contextos específicos.

## BIBLIOGRAFÍA

Aldazábal, J., & Napán, A. (2014). Análisis discriminante aplicado a modelos de predicción de quiebra. Facultad de ciencias contables, *Quipukamayoc, 22(42)*, 53-59

Altman, E (1968): Financial ratios, discriminant análisis and the prediction of corporate bankruptcy. *Journal of Finance*, 23 (4), 589-609

Altman, E., & Hotchkiss, E. (2006). *Corporate financial distress and bankruptcy*. (3 ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Altman, E., Iwanicz-Drozdowska, M., Laitinen, E. K., & Suvas, A. (2016). Financial distress prediction in an international context: A review and empirical analysis of Altman's Z-Score Model. *Journal of International Financial Management & Accounting*.

Altman, E.; Haldeman, R., & Narayanan, P. (1977). ZETA Analysis. A new model to identify bankruptcy risk corporations. *Journal of Banking and Finance.* June, 29-54

Altman, E.I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of* Finance,*23(4)*, 568-609.

Amat, O. (1990). Predicción del éxito o fracaso de una empresa en base a variables cualitativas y cuantitativas", en Tesis Doctoral, Universitat Autónoma de Barcelona.

Beaver, W (1966). Financial ratios as predictors of failure. Empirical research in accounting: Selected studies, suplemente of *journal of accounting research*, 4, 71-11

Bell, T. B., Ribar, G. S., & Verchio, J. (1990). Neural nets versus logistic regression: A comparison of each model's ability to predict commercial bank failures. En Srivastava, R.P. (ed*) Auditing Symposium on Auditing Problems*, 29-53.

Cruz, V., Pastor, R., & Lescano, V. (2013). *Estimación de Solvencia Financiera para Evaluar el Riesgo de Quiebra de Empresas peruanas*. Tesis Doctoral. UPC - Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

De Asís, R. (2015). Impacto de la aplicación de la convención de Naciones Unidas para los derechos de las personas con discapacidad en la regulación de los centros especiales de empleo. Instituto de Derechos Humanos Bartolomé de las Casas. Universidad Carlos III de Madrid.

De la Vega Meneses, J. (2016). Indicador de alerta temprana aplicada a empresas que conforman el índice de precios y cotizaciones en la Bolsa Mexicana de Valores. *Revista Activos, 14(26)*, 155-181.

Decreto 200/2005, de 7 de julio, por el que se regula la autorización administrativa y la inscripción en el Registro administrativo de Centros Especiales de Empleo de Galicia, y su organización y funcionamiento.

DIRCE (2018). Retrato de la PYME. DIRCE a 1 de enero de 2017. Extraído de http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato-PYME-DIRCE-1-enero-2018.pdf, en 09-2019.

Galindo, R. (2000). *Teoría y aplicación del principio de empresa en funcionamiento: estudio empírico* (Tesis doctoral), Universidad Autónoma de Madrid.

Gelashvilli, V. (2018). *La viabilidad económico-financiera de Centros Especiales de Empleo*. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Complutense de Madrid.

González, J., Sánchez, A., & Alonso, J. (2018). Optimización de la predicción de problemas financieros en empresas sanitarias privadas españolas aplicando algoritmos genéticos. *Gaceta* Sanitaria. 33(5), 462-467.

Instituto Nacional de Estadística (INE). El empleo de las personas con discapacidad. Disponible en: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736055502&menu=resultados&idp=1254735976595, en 09-2019

Isaac J., & Oranday S. (2012). Modelo probabilístico de quiebra de la pequeña y mediana empresa española. Evidencia empírica. Un modelo econométrico. *Contribuciones a la Economía, 67*.

Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. BOE nº. 76, de 30 de marzo de 2011.

Ley 6/2016, de 4 de mayo, de la economía social de Galicia. DOG nº 93, de 18 de Mayo de 2016.

Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público. BOE nº 272, de 26 de febrero de 2014

Mar Molinero, C., & Ezzamel, M. (1991). Multidimensional scaling applied to corporate failure. *Omega*, 19(4), 259-274.

Marais, M., Patell, J., & Wolfson, M. (1984). The experimental design of classification models: An application of recursive partitioning and bootstrapping to commercial bank loan classifications. *Journal of Accounting Research*, 22(1), 87-118.

Martin, D. (1977). Early warning of bank failure. *Journal of Banking and Finance, 1(3)*, 249-276.

Monzón-Campos, J., & Herrero-Montagud, M. (2016) Identificación y análisis de las características identitarias de la empresa social europea: aplicación a la realidad de los Centros Especiales de Empleo de la economía española. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 87, 295-326.

Moreno, E., & Bravo, F. (2018). Análisis de la probabilidad de quiebra de las empresas cotizadas españolas. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época, (2*), 57-72.

ODISMET (2018) *Observatorio sobre Discapacidad y Mercado de Trabajo en España. Informes 3 y 4*. Informe General de la Situación de las Personas con Discapacidad en el Mercado Laboral. Fundación ONCE.

Odom, M., & Sharda, R. (1992). A neural network model for bankruptcy prediction. En R.R. Trippi and E. Turban Eds. Neural networks in finance and investing. Chicago: probus publishing, 163-168.

Ohlson, J. A. (1980). Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy. *Journal of Accounting* Research, 18(1), 109-131.

Paradi, J. C., Asmild, M., & Simak, P. C. (2004). Using DEA and worst practice DEA in credit risk rvaluation. Journal *of Productivity Analysis*, 21(2), March, 153-165.

Park, C. S., & Han, I. (2002). A case-based reasoning with the feature weights derived by analytic hierarchy process for bankruptcy prediction. *Expert Systems with Applications*, 23(3), 255-264

Prusak, B. (2018). Review of research into enterprise bankruptcy prediction in selected central and eastern European countries. *International Journal of Financial Studies*, *6*(3), 60.

Real Decreto 290/2004, de 20 de febrero, por el que se regulan los enclaves laborales como medida de fomento del empleo de las personas con discapacidad. BOE número. 45, de 21 de febrero de 2004.)

Real Decreto 364/2005, de 8 de abril, por el que se regula el cumplimiento alternativo con carácter excepcional de la cuota de reserva en favor de los trabajadores con discapacidad. BOE número 94, de 20 de abril de 2005.

Real Decreto 469/2006 de 21 de abril, por el que se regulan las unidades de apoyo a la actividad profesional en el marco de los servicios de ajuste personal y social de los Centros Especiales de Empleo. BOE número 96 de 22 de abril de 2006.

Real Decreto 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social. Ministerio de sanidad, servicios sociales e igualdad. BOE número 289, de 3 de diciembre de 2013.

Rodríguez, N., & Gómez A. (2016). Utilización de indicadores para la predicción de insolvencia. *Revista de Contabilidad y Dirección, 23*, 179-195.

Rufus, R. (2003). Financial Ratios: Use predictive power and the Z-Score. *The Valuation Examiner,* 14-16.

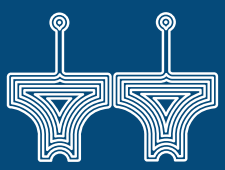
Serrano Cinca, C. (1997). Feedforward neural networks in the classification of financial information. *European Journal of Finance*, 3(3), 183-202

Shin, K. S., & Lee, Y. J. (2002). A genetic algorithm application in bankruptcy prediction modeling. *Expert Systems with Applications*, 23(3), 321-328.

Tascón, M., & Gutiérrez, F. (2012). Variables y modelos para la identificación y predicción del fracaso empresarial: revisión de la investigación empírica reciente. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review, 15(1),* 7-58.

Vargas, J., Barrett, M., & Cordero, J. A. (2013). Modelos para la prevención de bancarrotas empresariales utilizados por el sector empresarial costarricense. *Tec Empresarial*, 7(3), 43-49.

Zmijewski, M. (1984). Methodological issues related to the estimation of financial distress prediction models. *Journal of Accounting Research*, 22 (supplement), 59-86.



2020