

**Transformação Verde e Digital para a Internacionalização como Resposta aos
Impactos da Crise dos Stakeholders.**

Green and Digital Transformation for Internationalization as a Response to the Impacts of
the Stakeholder Crisis.

Adriano Fidalgo¹

André Silva²

Maria Inês Moreira³

Mafalda Sousa⁴

DOI: <https://doi.org/10.54663/2183-3826.2022.v8.n15.99-121>

RESUMO

As questões ambientais e as alterações climáticas tornaram-se o foco das agendas de todos os países e organizações. Da mesma forma, a indústria 4.0 e as tecnologias emergentes mudaram por completo a forma de interagir e estar no mundo. Tendo em conta isto, as empresas tiveram de se adaptar para conseguir sobreviver e prosperar.

Além disso, no último ano tais mudanças ainda foram mais acentuadas, devido à pandemia do COVID-19 e, num curto espaço de tempo, as pessoas, empresas e organizações tiveram de moldar-se à nova realidade.

Neste sentido, este artigo científico surgiu com o intuito de compreender as mudanças pelo que o mundo passou, como estas se interligam e afetam a vida de todos os governos, empresas e pessoas. Assim, este artigo vai abordar as transformações verde e digital, os seus impactos, tendências, as práticas mais corretas e ainda como estas são capazes de impulsionar a internacionalização de uma empresa. Adicionalmente, relata como a pandemia do COVID-19 e a mudança no comportamento dos stakeholders face à mesma influenciaram todas essas transformações que já se faziam presentes.

Palavras-chave: Estratégia de Negócio; Internacionalização; COVID-19; *Stakeholders*; Desafios Sustentáveis; Desafios Digitais

¹ adrianofidalgo@astrolabio.com.pt

² andrefss99@gmail.com

³ cge.ines.moreira@gmail.com

⁴ mafalda1996sofia@gmail.com

ABSTRACT

Environmental issues and climate change have become the focus of the agendas of all countries and organizations. In the same way, industry 4.0 and emerging technologies have completely changed the way we interact and be in the world. Considering these, companies had to adapt in order to survive and prosper.

Besides that, in the last year such changes were even more accentuated, due to the COVID-19 pandemic and, in a short period of time, people, companies and organizations had to adapt to the new reality.

In this sense, this scientific article emerged with the aim of understanding the changes that the world has gone through, how they interconnect and affect the lives of all governments, companies, and people. Thus, this article will address the green and digital transformations, their impacts, trends, the most correct practices and how these can stimulate the internationalization of a company. Additionally, it reports how the COVID19 pandemic and the change in the behavior of stakeholders in the face of it influence all these transformations that were already present.

Keywords: Business Strategy; Internationalization; COVID-19; Stakeholders; Sustainable Challenges; Digital Challenge

Received on: 2021.10.01

Approved on: 2022.03.02

Evaluated by a double blind review system

1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos o planeta tem entrado em rotura e são tantas as transformações que estão a acontecer que se tornou bastante difícil conseguir acompanhar. Num mundo cada vez mais globalizado, a capacidade de uma empresa conseguir se adaptar e atuar nos mercados internacionais tornou-se um fator primordial para o sucesso e competitividade da mesma.

Atualmente, temáticas como o aquecimento global, as alterações climáticas e a rutura dos recursos são preocupações sentidas por todo o globo, e tornou-se urgente conseguir minimizar tais problemas para a sobrevivência da sociedade. Tais questões levaram à criação de organizações e legislações específicas, contudo, os fenómenos naturais extremos só têm tido proporções ainda maiores. Posto isto, tendo em conta o impacto ambiental que a atividade industrial representa, tornou-se fulcral a atuação das empresas, uma vez que, as pessoas esperam que estas assumam responsabilidade social e ambiental e que alterem a forma como criam negócio.

Vivemos na Era Digital, onde é possível ter qualquer informação de forma instantânea, comunicar com qualquer pessoa independentemente da distância, de onde, e quem não tem acesso a um dispositivo eletrónico ou à rede é totalmente excluído. Nesta perspetiva, as organizações tiveram de se adaptar e mudar o seu modelo de negócio, a presença no digital nunca foi tão importante e uma empresa que não se encontre na internet é como se não existisse.

Podemos dizer que o auge desta disrupção foi a pandemia da COVID-19 que mudou a forma de viver e, mais uma vez, as empresas tiveram de se adaptar. O confinamento e o distanciamento social levaram a inúmeras mudanças em todos os *Stakeholders* e as organizações tiveram de as compreender e tentar acompanhar o comportamento dos mesmos. Ademais, a própria pandemia foi impulsionadora da transformação verde e digital e, mais urgente se tornou a implementação das mesmas numa organização.

Em suma, este artigo tem como objetivo principal compreender as mudanças que ocorreram nos últimos anos, de que forma elas se interligam, o seu impacto na sociedade e, em específico o que as empresas devem fazer para conseguir ser bem-sucedidas. Neste seguimento, este artigo será subdividido em objetivos específicos para facilitar a compreensão do mesmo. Numa primeira fase é abordada a temática do COVID-19 e como esta afetou o comportamento dos *Stakeholders* e o processo de internacionalização com o

encerramento das fronteiras. Compreendemos ainda a transformação verde e digital, quais os desafios e tendências ao longo dos anos e como foram intensificadas pela pandemia, como as empresas podem transitar e de que forma conseguem impulsionar a

internacionalização. Por último, será demonstrado um caso de sucesso, de uma empresa ao nível global que é um exemplo de sustentabilidade e digitalização empresarial.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Impacto da Crise dos *Stakeholders* no Processo de Internacionalização

A pandemia do COVID-19 impactou o mundo todo e, num curto espaço de tempo, a sociedade viu-se obrigada a mudar e adaptar toda a sua rotina às alterações repentinas que ocorreram. A resposta dos governos à crise foi o distanciamento social e o confinamento, levando ao encerramento temporário da grande maioria dos setores económicos, com exceção das atividades essenciais (CILO, 2020 citado por Galvão, 2021). (Galvão, 2021)

Os *Stakeholders*, segundo Freeman (1984) são grupos ou indivíduos que podem ser afetados ou afetar o objetivo da organização. Além disso, cada um desses grupos desempenha um papel crucial no sucesso das empresas. Neste pressuposto, a principal tarefa da empresa é gerir e integrar os relacionamentos e interesses de acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades, de forma a assegurar o desempenho da empresa a longo prazo.

O ser humano é um ser sociável e em 2020 o cenário mudou e tiveram de se criar novas formas de comunicar. As relações, tanto com funcionários, fornecedores e clientes são dos pontos mais importantes para o negócio e a crise pandémica tornou-se um obstáculo. Em contrapartida, ocorreu uma aceleração da revolução industrial, intensificando-se o uso de ferramentas, plataformas e aplicativos tecnológicos de comunicação e prestação de serviços.

As empresas começaram a compreender que grande parte do trabalho é realizável em casa e, neste sentido, foi possível aos funcionários reinventarem-se e trabalharem a partir de qualquer lugar, ao mesmo tempo que minimizam custos de deslocação. Tal mudança na forma de trabalhar tornou-se imprescindível e espera-se que, mesmo com o final da pandemia, o regime de trabalho misto (metade presencial e metade em teletrabalho) seja implementado na grande maioria das empresas.

Com as pessoas em casa foi necessário arranjar forma de fazer negócio, tendo ocorrido mudanças drásticas na forma de adquirir produtos e serviços. O uso das compras online aumentou drasticamente ao ponto de se acreditar que “o papel das lojas físicas será cada vez mais o de proporcionar aos clientes aconselhamento, a experiência próxima dos produtos e interação social, ao invés de assumirem um papel transacional com o objetivo de o cliente sair da loja com o produto na mão” (Soucasaux Sousa, 2021).

No que diz respeito à cadeia de valor, muitas empresas, em especial as que possuem uma dimensão internacional, tiveram dificuldades de acesso às matérias-primas, pelo encerramento de fronteiras ou por paragem dos fornecedores (Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa, 2020). Por consequência, o aumento dos custos das matérias aumentou e as empresas viram-se obrigadas a ajustar as suas operações para os reduzir. Esta situação levou a aumentarem o seu leque para não se tornarem tão dependentes de um único fornecedor (Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa, 2020).

Além disso, a pandemia mostrou a relevância que os profissionais e o têm na intermediação de decisões importantes tanto para o cenário empresarial, como para a sociedade em geral, dado que, as empresas tiveram de se adaptar e cumprir as normas e

regras estipuladas pelo governo durante a pandemia, principalmente se estas procurarem algum tipo de apoio estatal, seja através de empréstimos ou de acesso a programas de suspensão temporária de atividade (Freire, 2021).

2.2. Alterações no Processo de Internacionalização Face à Crise

A internacionalização surge como consequência do processo de globalização e é uma resposta das empresas serem capazes de se adaptarem de forma rápida e prática as exigências do mercado e dos consumidores.

Com o passar dos anos, os mercados tornaram-se mais abertos e competitivos, aumentando a pressão para as empresas conseguirem cumprir certos aspetos ao nível económico, financeiro, ambiental, social e tecnológico (Aicep Portugal, 2013). Uma vez que se trata de um processo em expansão, nos últimos anos a internacionalização alcançou um patamar surpreendente e, cada vez mais, é um fator de preocupação e interesse pelas empresas que pretendem crescer e ter sucesso. Desta forma, internacionalização é o fenómeno pelo qual uma organização incrementa o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem. Gamble, Thompson, e Peteraf (2013) destacam que as principais motivações para a internacionalização são: (Gamble, Thompson, & Peteraf, 2013)

- O acesso a novos consumidores que poderá significar um aumento na receita e no lucro, em especial quando o mercado doméstico se encontra saturado;
- Ter acesso a custos mais reduzidos e o aumento da competitividade da empresa, dado que muitos mercados domésticos não têm dimensão para suportar economias de escala;
- Explorar as suas competências principais, para obter vantagem competitiva em mercados estrangeiros e, desta forma, melhorar o seu desempenho e rentabilidade; • A utilização de recursos e capacidades localizados em mercados estrangeiros;

- Disseminar o risco, associado a diversas atividades em diferentes mercados, já que ao realizar operações em diferentes países o risco é mais reduzido pois diminui a dependência do mercado doméstico.

No que concerne ao ano de 2020, este iniciou-se com expectativas altamente positivas, com cerca de 90% das empresas a enunciar perspectivas de crescimento (tanto no mercado nacional como internacional). Contudo, segundo um inquérito feito a várias empresas, com o aparecimento da pandemia os resultados passaram de 79% das empresas a esperarem um crescimento da atividade internacional para, 60% das mesmas antecipar quedas na faturação (Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa, 2020).

Esta quebra acentuada foi resultado do fecho instantâneo das fronteiras entre os países que, por consequência, teve inúmeros impactos na atividade internacional como: a diminuição na procura; a grande dificuldade no acesso a matérias-primas e recurso, por força de limitações nas cadeias de transporte; o aumento dos custos de transportes; a dificuldade em manter a atividade produtiva e consequentes atrasos na produção; a dificuldade de exportação para países fora da UE; o aumento dos custos das matérias primas e outros componentes; a necessidade de encerrar escritórios e operações em mercados internacionais; e o cancelamento de eventos com potenciais clientes e fornecedores (Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa, 2020).

Além disso, apesar da melhoria em certos países dos danos da pandemia devido à vacinação, enquanto não se der a reabertura das fronteiras, a normalização das viagens internacionais e de ajuntamentos a atividade internacional estará sempre condicionada.

Neste seguimento, as empresas correm grandes riscos como: a lenta recuperação dos mercados e dos clientes internacionais; a intensificação das regras e políticas que condicionem os mercados onde a empresa labora; a demora na recuperação do mercado nacional; as dificuldades na tesouraria por força de quebra de atividades e de atrasos de recebimentos; a incapacidade de investimento para inovar; e o aumento da concorrência global.

Não obstante, numa perspetiva de futuro, existe a possibilidade de a empresa conseguir crescer no mercado nacional e internacional devido à falência de muitas empresas concorrentes. Da mesma forma, acredita-se que a internacionalização terá de acontecer para as organizações compensarem as perdas do mercado nacional. Além disso, existirá uma fase de transição onde a empresa se reestrutura e modifica-se tendo em conta as mudanças que foram implementadas na pandemia (como reduzir a dependência de fornecedores e digitalizar-se).

2.2. Transformação Verde

“São precisas estratégias para alcançar um crescimento mais respeitador do ambiente. Se pretendermos garantir que o progresso no nível de vida a que assistimos nestes últimos cinquenta anos não fique paralisado, temos de encontrar novas formas de produzir e de consumir” Angel Gurría Secretário-Geral da OCDE (2011, p.3) (OECD, 2011)⁵

A crise ambiental que o planeta está a ultrapassar é notória e sentida em todos os países. O elevado crescimento económico em certas regiões levou à subcarga dos recursos afetando diretamente a sustentabilidade dos ecossistemas. Ao longo dos anos, a humanidade habituou-se a um “estilo de vida e um modelo económico baseado no consumo e na acumulação de riqueza, crentes que a tecnologia e a inovação vão resolver todos os problemas.” (Ribeiro, Fonseca, & Santos, 2018, p.11) (Ribeiro, Fonseca, & Santos, 2018)

Dentro deste tópico, as alterações climáticas tornaram-se o tema principal a ser explorado, visto que o aquecimento global e a poluição atmosférica são a causa dos fenómenos naturais extremos como o aumento das chuvas torrenciais e ondas de calor avassaladoras.

Contudo, apesar de ser um tema fortemente debatido na última década, as preocupações relacionadas com o meio ambiente e com a sustentabilidade já existem há bastante tempo, tendo sido realizados múltiplos esforços no sentido de acordar um caminho que permita o desenvolvimento sustentável.

⁵ <https://www.oecd.org/greengrowth/48536946.pdf>



Figura 1. Década do Desenvolvimento Sustentável

Fonte: OECD

A primeira ONG ambiental internacional surgiu em 1961 como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), a preocupação e consciência ambiental dos danos que o estilo de vida da população iria provocar. Na década seguinte, as Nações Unidas decidiram dar o primeiro passo para a ação a nível intergovernamental acerca do ambiente, através de uma conferência sobre o Ambiente Humano, em Estocolmo. No seguimento dessa cimeira, deu-se a criação do Programa das Nações Unidas para o Ambiente (PNUA) para promover a cooperação internacional (Ribeiro, Fonseca, & Santos, 2018).

O conceito de desenvolvimento sustentável apareceu em 1987 no relatório Brundtland e foi consagrado por todos os países do mundo na cimeira da Terra em 1992, na Conferência das Nações Unidas (ONU) sobre meio ambiente e desenvolvimento, como o “desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades”. Além disso, a Conferência do Rio foi aberta à sociedade civil dando a possibilidade de as empresas iniciarem o seu percurso no caminho do desenvolvimento sustentável com a implementação da Agenda 21.

O novo milénio foi marcado pela aprovação dos líderes mundiais da Declaração do Milénio, compromisso de construírem um mundo mais seguro, próspero e equitativo para erradicar a pobreza. Daí surgiram os oito Objetivos de Desenvolvimento Sustentável a ser alcançados até 2015. O protocolo de Quioto adotado 1997 entrou em vigor em 2005 e definiu a diminuição de 5% das emissões dos gases de efeito de estufa dos países desenvolvidos entre 2008 e 2012.

Após 20 ano da Cimeira da Terra, em 2012 ocorreu a Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável, que ficou reconhecida pela renovação da prioridade do desenvolvimento sustentável na agenda internacional e pela apresentação do conceito de economia verde, uma “Economia que resulta em melhoria do bem-estar humano e da igualdade social, ao mesmo tempo que reduz significativamente os riscos ambientais e a escassez ecológica. É de baixo carbono, eficiente em termos de recursos e socialmente inclusiva”.

Um dos anos mais significativos para esta causa foi 2015, onde se deu o Acordo de Paris entre os estados-membros da UE, que visa alcançar a descarbonização da economia através da redução a longo prazo das emissões e da utilização dos combustíveis fósseis. Além disso, nesse ano, a Assembleia Geral das Nações Unidas definiu a Agenda 2030 para o desenvolvimento Sustentável constituída por 17 Objetivos que abordam as dimensões sociais, económicas e ambientais.



Figura 2. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Fonte: ONU

Em 2019 o Pacto Ecológico Europeu visa a transformação NA UE numa economia moderna, eficiente na utilização de recurso e competitiva. Como foi referido anteriormente, a pandemia do COVID-19 fez com que o mundo passasse por inúmeras mudanças, acabando por ter um forte impacto no meio ambiente e nas mudanças climáticas.

2.3. Transformação Verde nas Empresas

“As empresas não podem possivelmente prosperar a longo prazo num mundo de pressões cada vez mais prementes sobre os recursos naturais e o ambiente, dos quais as empresas dependem para sustentar a produção e o seu funcionamento. O desenvolvimento necessita de ocorrer dentro das fronteiras planetárias dos sistemas naturais e ecológicos” (Fonseca, 2015)⁶

Incontestavelmente, as empresas têm de ter atitude e mudar na transição para um sistema económico sustentável, uma vez que estas possuem os recursos, a capacidade e os mecanismos necessários (Dias, 2020)

Além disso, tratando-se de um problema emergente da atualidade, os consumidores estão a alterar os seus comportamentos e a adotar estilos de vida responsáveis, pelo que, é fundamental as empresas apresentarem alternativas sustentáveis atrativas (Dias, 2020).

Segundo Stubbs e Cocklin (Stubbs & Cocklin, 2008) (2008, P.103) um modelo de negócio sustentável é “um modelo no qual os princípios da sustentabilidade constituem a força condutora da empresa e modelam a tomada de decisão”. Da mesma forma, o departamento de Comercio dos EUA define “Sustainable manufacturing” como “a criação de produtos

⁶ <https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=641275&method=getFile>

manufaturados que minimizam os impactos ambientais negativos, conservam energia e recursos naturais, são seguros para funcionários, comunidades e consumidores e são economicamente viáveis”. É essencial possuir uma percepção global que abrange o produto, a fabricação, a cadeia de abastecimentos e os sistemas de manufaturação em todo o ciclo de vida - pré-fabricação, fabricação, uso e pós uso (Jayal, Badurdeen, Dillon Jr., & Jawahir, 2010) para compreender as consequências das decisões tomadas e como integrar boas práticas de sustentabilidade.

Cada empresa é afetada de forma diferentes tendo em conta a sua dimensão e setor, não havendo uma resposta e um procedimento concreto a seguir, contudo, existem múltiplos aspetos e práticas gerais que se deve ter em conta durante a transição para uma política mais sustentável.

Desta forma, existem práticas de desenvolvimento sustentável que as empresas devem adotar, como as práticas de responsabilidade social corporativa (RSC), diretamente relacionadas com a satisfação das necessidades básicas, com a qualidade de vida, com a promoção de atividade de voluntariado e da formação em sustentabilidade (Russell & Millar, 2014), alterações em toda a cadeia de valor (Jayal, Badurdeen, Dillon Jr., & Jawahir, 2010) para que todos os intervenientes estejam envolvidos na transição, incluindo os fornecedores, dado que se pretende a aquisição de recursos renováveis e eticamente produzidos (Rocha, Searcy, & Karapetrovic, 2007), preocupações com o design do produto, visto que se espera que este tenha uma elevada durabilidade e que possa ser reaproveitado (Dias, 2020), é importante que os matérias escolhidos sejam reciclados, biodegradáveis e ambientalmente benignos (Russell & Millar, 2014). A empresa também deve ter como foco a fase da produção mais limpa, isto é, a minimização dos resíduos, dos desperdícios e das emissões, promovendo a utilização eficiente dos recursos e a diminuição dos custos de produção (Ghisellini, Cialani, & Ulgiati, 2016), ao mesmo tempo que desenvolve rotas eficientes e embalagens sustentáveis. Além disso, para medir o sucesso de tais práticas, são utilizados indicadores de performance que medem o impacto económico, social e ambiental das empresas e, de seguida, a publicação de relatórios de sustentabilidade para o exterior.

Certos autores acreditam que existe um antagonismo concreto entre a atividade produtiva e a preservação dos recursos naturais, ou seja, as questões ambientais acabam por ser um entrave ao desenvolvimento económico e vice-versa (Young, 2010). Este pensamento é maioritariamente justificado pelo elevado investimento inicial e o demorado retorno associado a tais mudanças, uma vez que os processos burocráticos, o alinhamento com os parceiros e fornecedores e as alterações em todo o processo produtivo são bastante demoradas e possuem um grande custo, acabando por ser um entrave na decisão das empresas.

Por outro lado, segundo Porter e Linde (1995, p.98) “os padrões ambientais adequadamente projetados podem desencadear inovações que podem parcialmente ou mais compensar os custos de conformidade com eles”. Nesta perspectiva, apesar dos elevados custos iniciais, a medio e longo prazo, um investimento na gestão ambiental irá levar a uma redução significativa dos custos de produção e dos desperdícios no consumo das energias e das matérias-primas.

2.3. Como a transformação Verde Potencializa a Internacionalização das Empresas

“Detailed case studies of hundreds of industries, based in dozens of countries, reveal that internationally competitive companies are not those with the cheapest inputs or the largest scale, but those with capacity to improve and innovate continually”. (Porter & Linde, 1995, p. 98)

Na perspectiva do consumidor as empresas têm a obrigação de tomar medidas acerca dos problemas ambientais que estão a ocorrer, então, incontestavelmente, que tal característica se torna uma mais-valia durante o processo de internacionalização. Na verdade, alguns estudos comprovaram que existe uma relação positiva entre a internacionalização das empresas e práticas de sustentabilidade (Nascimento, Santos, Pessoa, Guimarães, & Rebouças, 2020).

Uma empresa internacional tem de lidar com clientes, governos, reguladores, fornecedores e comunidades diferentes do seu país de origem e, neste contexto, a sustentabilidade torna-se importante pois ajuda a empresa a reduzir as suas imperfeições do mercado e problemas de informação assimétrica (Attig, Boubakri, Ghoul, & Guedhami, 2014).

Além disso, tratando-se de uma questão de nível mundial, todos os países, em especial, as economias mais desenvolvidas, apenas aceitam fazer negócio com empresas que, de facto, cumpram a sua responsabilidade social e ambiental.

Nesta perspectiva, ao internacionalizar-se uma empresa terá de lidar com clientes, parceiros, governos e reguladores diferentes do seu país, as práticas de sustentabilidade acabam por facilitar a sua integração devido a múltiplos fatores (Dias, 2020).

2.4. Transformação Digital

Estamos na era das redes sociais e do digital onde a internet revolucionou por completo a forma de adquirir informação e qualquer pessoa consegue tê-la à distância de um clique. Trata-se da Era Digital, e as tecnologias emergentes não só facilitaram o que já existia como permitiram coisas nunca antes imagináveis. Reconfigurou-se o conceito de tempo e espaço, acelerando-se as práticas e diminuindo-se as distâncias; a comunicação é feita através dum dispositivo eletrónico sendo possível a interação com quem quiser, onde quiser; qualquer informação pode ser obtida instantaneamente e de qualquer parte do

mundo; estamos perante cidades inteligentes e o cenário económico, político e social mudou na busca pela melhoria e pela facilidade da vida e das práticas individuais (Kohn & Moraes, 2007).

A inovação passou a ser a palavra-chave, e a capacidade de adaptação nunca foi tão valorizada como agora, os governos, as empresas e as próprias pessoas precisam de se moldar para sobreviver. Muitos trabalhos que necessitavam de mão de obra foram substituídos pelas máquinas, contudo novos trabalhos surgiram no âmbito de saber lidar e trabalhar com essa própria máquina, necessitando de uma formação bastante avançada e específica o que, numa fase inicial, é sinónimo de um aumento do desemprego, em especial para as pessoas mais velhas.

Desta forma, esta transição envolve problemas de diferentes ordens. Se por um lado se esperava que o investimento nas Tecnologias de Informação e Comunicação iria melhorar fomentar o desenvolvimento económico e reduzir as desigualdades, uma vez que possibilitou uma participação mais ativa na sociedade de um grande número de pessoas (Weiss, 2019), intensificando ainda mais as desigualdades entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, os problemas sociais já existentes não foram resolvidos e tal evolução apenas é vantajosa para quem tem possibilidades para aderir à mudança (Júnior, Calvalcanti, Tasca, & Weber, 2021).

2.5. Transformação Digital nas Empresas

Segundo Gouveia (Gouveia, 2017) (2017, P.17) as definições mais comuns de transformação digital consistem na “integração da tecnologia digital em todas as áreas de negócio, levando a mudanças significativas na forma como uma organização opera e como cria valor”, ou seja, “é a aplicação de capacidades digitais a processos, produtos e ativos, para melhorar a eficiência, aumentar o valor para o cliente, gerir o risco e descobrir novas formas de monetizar oportunidades”.

Além disso, segundo Kenney, Rouvinen e Zysman (Kenney, Rouvinen, & Zysman, 2015)(2015), o conceito de transformação digital está automaticamente ligado às tecnologias emergentes como “big data”, “computação em nuvem”, “internet das coisas”, “redes sociais” contudo, é importante referir que transformação digital é muito mais que o uso de tecnologia, trata-se da reinvenção dos recursos, dos processos e das prioridades de uma empresa, de forma que esta seja capaz de alcançar as suas expectativas (Christensen & Kaufman, 2006) Na mesma perspetiva, Rogers (Rogers, 2016)(2016), afirma que a transformação digital está maioritariamente ligada com a estratégia e novas formas de pensar, não sendo uma questão de tecnologia.

Para impulsionar a transição digital por toda a Europa, a União Europeia definiu metas e objetivos concretos para conseguir “liderar a corrida tecnológica mundial” até 2030. No

que diz respeito as empresas, pretende-se que até ao final da década (Comissão Europeia, 2021):

- 75% das empresas utilize computação em nuvem, inteligência artificial e big data.
- 90% das PME tenha atingido o nível básico de intensidade digital.
- Duplique-se o número de empresa "unicórnio" na UE.

É importante referir que a pandemia COVID-19 promoveu mais a transição, as empresas tiveram de se adaptar para conseguir continuar dado o aumento de compras e de reuniões online.

No contexto das organizações, as maiores motivações para a transformação digital passam por conseguir minimizar o tempo de resposta e proporcionar um serviço mais rápido ao cliente, uma vez que este se encontra cada vez mais exigente e impaciente; à capacidade de ter um serviço mais personalizado dado que, como foi dito anteriormente, os clientes estão cada vez mais exigentes e procuram um serviço feito para as suas necessidades específicas; e pelo preço tornarem-se mais atrativos para o cliente (Kalakota & Robinson, 2001).

Assim, para esta ser bem-sucedida durante a implementação tem de ter em conta certos fatores como a adaptação de todo o modelo de negócios às novas tecnologias, o alinhamento com a estratégia corporativa para um alinhamento a todos os níveis organizacionais, a atualização dos processos já utilizados, o conhecimento tecnológico, tanto para implementar como para manusear as tecnologias emergentes, tornando-se fundamental a contratação e/ou formação de pessoas capazes. Por fim, é fulcral a inovação contínua e a criação de uma solução sustentável (Baptista & Figueiredo, 2017). 3. Como a transformação Digital Potencializa a Internacionalização das Empresas “Um dos elementos que mais tem acelerado o processo de internacionalização das empresas na última década, tornando-o mais fluído e abrindo espaço para novos produtos, serviços e modelos de negócio, é a transição digital dos processos tradicionais, assim como o surgimento e crescimento de empreendedorismos digitais altamente escaláveis e de natureza global” (Cavallo et al., 2019; Steininger, 2019; Bustamante, 2019, citado por Júnior, Calvalcanti, Tasca, & Weber, 2021, p. 53) (Júnior, Calvalcanti, Tasca, & Weber, 2021)

Ao longo do tempo tornou-se usual uma empresa, numa primeira fase, crescer ao nível nacional e só depois, expandir-se de forma gradual para os mercados internacionais, contudo, o aumento da transição digital fez com que “as organizações de base digital se tornam, por definição, organizações nascidas globais, tendo o seu crescimento e expansão internacional sido planeados desde o início, pois se pressupõe uma relação positiva entre internacionalização e altos níveis de crescimento” (Fernhaber; Li, 2010, citado por Júnior, Calvalcanti, Tasca, & Weber, 2021, p.71) (Júnior, Calvalcanti, Tasca, & Weber, 2021)

Para além disso, o processo de internacionalização sempre foi associado a algo complicado e metódico, onde a empresa necessitava de já ter bastante sucesso, múltiplas condições e fatores específicos para conseguir realizá-lo. Todavia, as ferramentas e tecnologias digitais podem facilitar a mobilização para atingir os objetivos de negócios externos (Safar, Sopko, Bednar, & Poklemba, 2018). As tecnologias digitais podem constituir canais de vendas adicionais, facilitando a disponibilidade de informação e conhecimento sobre as características e pontos de diferenciação dos produtos (Bianchi & Mathews, 2013) o fácil acesso a grandes níveis de informação facilita o conhecimento sobre os mercados estrangeiros e respetivos concorrentes, auxiliando assim na personalização do produto para os consumidores desse mercado. Da mesma forma, reforçam as relações comerciais por meio de vínculos mais próximos com o cliente, fornecedor e distribuidores. Mais especificamente, observou-se que os usos das tecnologias digitais mitigam os encargos tradicionais da internacionalização relacionadas ao tamanho da empresa.

Neste seguimento, foram realizados estudos que investigam como é que as tecnologias digitais contribuem diretamente para o aumento das vendas, em específico nas exportações. Segundo Pickernell, Jones, Thompson, & Packham (Pickernell, Jones, Thompson, & Packham, 2016) as empresas que utilizam sites para fins mais avançados, como marketing e E-commerce, demonstram ter uma maior prospeção para exportar. Desta forma, segundo Dethine, Enjolras e Monticolo (Dethine, Enjolras, & Monticolo, 2020) (2020) o processo de transição digital pode subdividir-se em três níveis: o primeiro nível trata-se do E-Commerce, onde a empresa utiliza plataformas digitais para realizar vendas através da internet; o segundo nível é o E-Marketing, onde as estratégias de marketing e promoções são feitas por canais digitais e, por último, o E-Business que consiste no uso de ferramentas de análise digital para aprimorar os processos de produção e gestão interna.

Nesta sequência, segundo Repezza, (2013, citado por (Júnior, Calvalcanti, Tasca, & Weber, 2021) estes pontos são essenciais pois afetam diretamente os três estágios do ciclo de exportação:

1. Inserção Internacional;
2. Consolidação nos mercados internacionais;
3. Expansão das operações internacionais

Deste modo, o E-Commerce facilita a inserção noutros mercados pois minimiza a distância e os custos de entrada, fornecendo um canal adicional de vendas. De uma forma global, otimiza a cadeia de abastecimento através da automação dos processos internos e informa sobre questões de stock, produção, distribuição e vendas em tempo real (Dethine, Enjolras, & Monticolo, 2020). Além disso, tem repercussão diretas na política de preços (Casseta, Monarca, Dileo, Bernardino, & Pini, 2020) visto que diminui os custos associados à

distância e, por último, introduz uma nova forma de comunicação com os clientes. Não obstante, a adesão ao E-Commerce apresenta riscos como danos nos sistemas técnicos, perdas financeiras, ameaças à imagem da organização, perda de produtividade e das informações do cliente.

O E-Marketing e internacionalização estão ligados pela internet e pelas TIC. Esta ferramenta digital impacta todas as práticas de gestão de exportação e ultrapassa barreiras, promovendo a comunicação online entre o cliente e a empresa, incrementando o valor da marca, otimizando o networking, auxiliando na tomada de decisão através das suas ferramentas, intensificando a participação no mercado e o lucro, estabelecendo uma estrutura para o desenvolvimento de conteúdo e tornando os produtos e serviços mais personalizados e competitivos (Júnior, Calvalcanti, Tasca, & Weber, 2021)-

Estando diretamente ligados com os processos de produção e com as estratégias de expansão da transição digital o E-Business permite acompanhar os impactos desenvolver capacidades para atingir os mercados internacionais. Desta forma, o E-Business leva à melhoria dos processos e da capacidade produtiva, a maior otimização da informação auxilia na gestão do capital intelectual e promove o compartilhamento de informações e os esforços de colaboração (Júnior, Calvalcanti, Tasca, & Weber, 2021).

3. METODOLOGIA

Para a obtenção dos resultados e respostas referentes ao estudo que se segue, será feita uma análise interna da empresa Almas Design. A filosofia adotada pelos autores foi a interpretativista uma vez que, do ponto de vista ontológico, o fenómeno que se pretende estudar é socialmente construído, pode mudar, ser subjetivo e múltiplo. Simultaneamente, do ponto de vista epistemológico, o artigo aborda fenómenos sociais e problemas emergentes como a transformação digital, a transformação verde, a internacionalização das empresas e o impacto que a pandemia do COVID-19 teve em todas as partes interessadas.

A estratégia adotada foi a de estudo de caso, visto que foi desenvolvida uma investigação empírica de fenómenos particulares e emergentes na sociedade atual, através da utilização do método de recolha de dados simples, combinando-se, de seguida, procedimentos de análise quantitativos. Desta forma, o culminar da investigação primária e secundária possibilitou compreender, de forma minuciosa, o processo das alterações verde e digital na Almas Design.

No que concerne às técnicas de recolha de dados esta foi diversificada na medida em que, numa primeira fase, foram utilizados diversos artigos científicos e dissertações, para compreender melhor as temáticas abordadas, as suas tendências, desafios e oportunidades. De seguida, procedeu-se à aplicação desses conhecimentos em contexto prático examinando-se o resultado da aplicação dos mesmos no desenvolvimento da empresa

Almas Design, através da consulta de estudos sobre a empresa, documentos internos e da realização de entrevistas aos responsáveis pela transformação verde e digital na organização.

4. RESULTADOS: ESTUDO DE CASOS: ALMAS DESIGNS

A Almas Design, SA é uma empresa portuguesa com mais de cem anos de história. Foi fundada em 1908 pelo senhor Silvestre e desde sempre atuou no setor da cerâmica, tendo iniciado a sua atividade com a produção de cadinhos para derretimento de ouro (Silva, 2020).

A conscientes das mudanças no mercado e do aumento da concorrência fez com que a empresa se recriasse e inova-se constantemente ao longo dos anos (Silva, 2020) Desta forma, na década de 80 a Almas optou por investir na produção de vasos de design para plantas, o que provocou a consolidação da empresa e fez com que se tornasse uma referência na produção de vasos pintados tanto no mercado nacional como no internacional (Silva, 2020).

A Almas Design é considerada uma média empresa de âmbito global, dispondo de 95 trabalhadores e um volume de negócios de 4 198 997€. Apresenta uma visão orientada para o consumidor, tendo como prioridade a qualidade e os designs únicos nas suas peças. Na verdade, a empresa incorporou de tal forma o design na sua estratégia que, atualmente, é um open source design.

Com uma estratégia de penetração no mercado internacional, a empresa exporta mais de 98% da sua produção, sendo os principais destinos a Europa, os EUA e o Canadá. Além disso, para conseguir distinguir-se e crescer, a empresa desenvolveu múltiplas parcerias com designers reconhecidos ao redor do mundo como o Studio Levien e a Abnormal Design no Reino Unido, a Favaretto & Partners em Itália, com a designer Carina Ahburg na Suécia e com o estúdio Ama em Portugal.

4.1. Transformação Verde na Almas Design

Missão: “Almas Design é guiada pela satisfação do cliente, claro respeito ao meio ambiente, à saúde e segurança dos seus clientes, e atua em harmonia com a sua comunidade.”

Com o conhecimento da responsabilidade que tem ao ser uma empresa global, a Almas Design tem como prioridade minimizar o impacto ambiental da sua atividade. Neste sentido, a empresa preza pela sustentabilidade e esforça-se por obter um crescimento económico sustentável e por adotar políticas de questões sociais, económicas e ambientais.

Os investimentos da empresa têm por base a inovação e a eficiência energética. A nível ambiental, um grande passo, é a utilização de materiais reciclados na pasta cerâmica empregue nos vasos e no cartão das embalagens. Ademais, a Almas comprometeu-se a reduzir a intensidade energética das suas peças de acordo com o PRCE, até 2022. Também desenvolveu um circuito onde toda a água usada na produção circula, ou seja, acaba por ser recuperada e reutilizada no sistema produtivo. Da mesma forma, todos os resíduos produzidos são valorizados e recicláveis e as estufas de power coating são totalmente eficientes não causando quaisquer desperdícios.

No seu relatório de sustentabilidade, é possível depreender que, de facto, a empresa encontra-se bastante empenhada em garantir qualidade e eficiência em todos os requisitos. Desta forma, preocupa-se em satisfazer as necessidades e expectativas de todos os stakeholders; desenvolver ações de responsabilidade social em toda a cadeia de valor; garantir a melhoria contínua em todo o processo; obedecer as regras e leis e monitorizar de forma regular a sua adequação ao sistema de meio ambiente e segurança.

No que diz respeito aos seus funcionários, a Almas design é extremamente inclusiva não aceitando qualquer tipo de discriminação por género, raça, religião, classe social, idade e género, tendo uma norma de conduta que divulga aos colaboradores, trabalhando em clima de colaboração de forma a promover mudanças. Além disso, esta assente nas condições exigidas de higiene e segurança no trabalho como nos direitos humanos.

A Almas Design tem incutida na sua estratégia de negócio o compromisso com o desenvolvimento sustentável, desenvolvendo ações sociais como doações, apoio a projetos sociais e próprios, como a entrega de perdas ou sobras para programas sociais.

Face às questões ambientais, a Almas Design reduz o seu impacto ambiental na poupança de energia, assim como na minimização e reciclagem de resíduos, que ajuda na proteção da natureza, produzindo de uma forma mais limpa, reduzindo o impacto ambiental.

Embora não possuam qualquer tipo de certificado ambiental, em parte reduz o seu impacto na opção do transporte sustentável e na utilização de rotas mais eficientes. O design e a embalagem do produto seguem a política de sustentabilidade da empresa como a durabilidade e o reaproveitamento, sendo os materiais utilizados reciclados, biodegradáveis e ambientalmente benignos. A par do acima mencionado, a Almas Design pondera os impactos ambientais no desenvolvimento de novos produtos e obtém uma vantagem face à concorrência devido à sustentabilidade dos mesmos.

Em questões económicas, a Almas Design além de usar critérios de sustentabilidade para a escolha dos fornecedores, disponibilizando informação ambiental clara e precisa sobre os seus produtos, serviços e atividades aos clientes, fornecedores, comunidade, estabelece relacionamentos pós-venda de forma a avaliar a qualidade dos produtos e serviços

prestados. Assim, a Almas Design cumpre com os requisitos impostos pelos governos de forma responsável, possuindo ainda recursos suficientes para aplicar em projetos sustentáveis, alinhando as ações com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

Para divulgar as ações realizadas pela Almas Design, esta elabora o Relatório Anual da Sustentabilidade, e reforça a sua sustentabilidade em conversas internas com os gestores da empresa, no entanto, ainda aloca à comunicação menos de 10€ do orçamento.

Tendo como referência as práticas enumeradas que as empresas devem adotar para uma transição verde de sucesso, a Almas Design cumpre todos os requisitos e é um exemplo de que a sustentabilidade não impede o crescimento empresarial, pelo contrário, este acaba por ser impulsionador devido à redução dos custos no processo produtivo e da preferência dos consumidores por empresas que se preocupam sobre a temática.

4.2. Transformação Digital na Almas Design

Assim como a transformação verde, também a transformação digital é uma das maiores tendências na atualidade e, tratando-se de uma multinacional a necessidade de inovar e de evoluir é indispensável.

Neste sentido, com a ajuda das suas parcerias, a Almas Design implementou um sistema digital onde as formas dos vasos são geradas através da aplicação de algoritmos criando, assim, novos modelos de peças cerâmicas.

O uso desta tecnologia de ponta iria resultar num aumento de 35% da capacidade instalada, num acréscimo de produtividade, numa maior eficiência energética, inovação e incorporação de peças customizadas. O objetivo era criar um conceito de interação pessoal entre o cliente e a empresa, ao ponto de lhe conseguir fornecer um produto personalizado às suas necessidades específicas.

Não obstante, tal mudança vai muito para além do uso de novas tecnologias, é necessária uma reformulação total da organização, da gestão empresarial e da integração entre todos os departamentos. O equipamento a adquirir conjuga know-how de cerâmica com conhecimento nas áreas de transporte e automação. Para tal ser possível, o cliente através da internet projeta o produto com as características que deseja e a empresa realiza-o.

A Almas Design é conhecedora dos conceitos da digitalização da indústria 4.0, estando já incutidos nas atividades da empresa, a utilização da Cloud é uma ferramenta implementada de forma a melhorar os sistemas internos da empresa. Assim, a gestão de topo apoia a estratégia digital da empresa, estando a missão, visão e valores direcionados para a digitalização de uma forma clara e concisa. Os recursos humanos são capazes e tem conhecimento para manusear as tecnologias relacionadas com a indústria 4.0, sendo formados ao longo do tempo para estarem aptos a todas as tecnologias introduzidas na

empresa. Embora os produtos e serviços não sejam todos digitais, a empresa conseguiu superar a crise pandémica, transformando parte dos processos produtivos, comerciais para a era digital, assumindo, no entanto que o custo da tecnologia e a falta de profissionais qualificados são entraves ao desenvolvimento da empresa.

5. CONCLUSÃO

O presente artigo científico tinha como objetivo compreender as mudanças sentidas nos últimos anos e a forma como a sociedade lidou com elas. Neste sentido, foram abordadas temáticas como a internacionalização, a transformação verde e digital e a pandemia do COVID-19. Ao longo do artigo, é possível compreender não só os impactos e tendências que estas transformações têm, mas também como se interligam entre si.

Assim sendo, numa fase inicial o foco deste artigo foi entender como os stakeholders alteraram os seus comportamentos devido à pandemia e como esta afetou, em específico, a internacionalização das organizações.

De seguida, aborda-se a transformação verde, explicando as medidas que têm sido tomadas pelos governos e pelas empresas para conseguir fazer frente à crise ambiental. Além disso, conseguimos aferir como esta é uma mais-valia para as organizações e para o seu processo de internacionalização.

A temática da transformação digital também é referida e, de facto, está tornou-se indispensável nos últimos anos e, ainda mais com a pandemia, sendo fulcral uma empresa utilizar e adaptar-se às novas tecnologias.

Por fim, a empresa Almas Design comprova que, apesar das fortes mudanças, é possível ter-se sucesso e conseguir estar-se constantemente a renovar tendo em conta as tendências. Esta empresa é um exemplo, não só por estar presente nos mercados internacionais, mas também porque adaptou todo o seu processo produtivo e forma de estar à sustentabilidade e à digitalização.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aicep Portugal. (2013). Horizonte Internacionalizar Guia para PME.

Attig, N., Boubakri, N., Ghoul, S., & Guedhami, O. (2014). Firm Internationalization and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 134, 1-27.

Baptista, G., & Figueiredo, J. (2017). Impacto da transformação digital nas organizações: um estudo sobre diferentes abordagens de condução do processo de Transformação.

Bianchi, C., & Mathews, S. (2013). The Role of the Internet on Export Market Growth: An Empirical Study in Latin America. Mexico City, Mexico: In Strategic Management in Latin America 2013.

Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa. (2020). INSIGHT: um olhar sobre a internacionalização das PME.

Casseta, E., Monarca, U., Dileo, I., Bernardino, C., & Pini, M. (2020). The relationship between digital technologies and internationalisation. Evidence from Italian SMEs.

Christensen, C., & Kaufman, S. (2006). Assessing Your Organization's Capabilities: resources, processes, and priorities. Harvard Business Publishing.

Comissão Europeia. (2021). Decisão do Parlamento Europeu e do Conselho que estabelece o programa para 2030 intitulado "Guião para a Década Digital".

Dethine, B., Enjolras, M., & Monticolo, D. (2020). Digitalization and SME's Export Management: Impacts on Resources and Capabilities. *Technology Innovation Management Review*, 10(4) 18-34.

Dias, M. (2020). A relevância da Sustentabilidade na Indústria do Vestuário O caso das PME portuguesas com presença no Reino Unido.

Fonseca, M. (2015). Sustentabilidade Corporativa: Práticas de Sustentabilidade e Performance Sustentável no setor das TIC.

Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Freire, E. (2021). Pandemia mudou forma como empresas tratam "stakeholders".

Galvão, N. (2021). COVID-19 e comportamento empresarial: Um estudo à luz da teoria dos Stakeholders no setor da moda no Brasil. *RGO – Revista Gestão Organizacional*, 192-211.

Gamble, J., Thompson, A., & Peteraf, M. (2013). *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.

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*, 11-32.

Jayal, A., Badurdeen, F., Dillon Jr., O., & Jawahir, I. (2010). Sustainable manufacturing: Modeling and optimization challenges at the product, process and system levels. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 144-152.

Júnior, J., Calvalcanti, J., Tasca, G., & Weber, T. (2021). A influência da transição digital na internacionalização de empresas de serviços: uma análise do programa de qualificação para exportação de serviços (PEIEX) no RN. In *Revista de Artigos Simpósio em Negócios Internacionais Vol. 1 – Transformação Digital* (p. 70- 86).

Kalakota, R., & Robinson, M. (2001). *e-Business 2.0 Roadmap for Success*. Addison Wesley.

Kenney, M., Rouvinen, P., & Zysman, J. (2015). *The Digital Disruption and its Societal Impacts*. *Journal of Industry Competition and Trade*.

Kohn, K., & Moraes, C. (2007). *O impacto das novas tecnologias na sociedade: conceitos e características da Sociedade da Informação e da Sociedade Digital*.

Moreira, F., Au-Yong-Oliveira, M., Gonçalves, R., & Costa, C. (2017). *Transformação digital: Oportunidades e ameaças para uma competitividade mais inteligente*. *Sílabas & Desafios*.

Nascimento, Í., Santos, A., Pessoa, A., Guimarães, D., & Rebouças, S. (2020). *Internacionalização e Sustentabilidade Empresarial no Brasil*. V.15 N.3.

OECD. (2011). *A Caminho do Crescimento Verde: Um Sumário para os Decisores Políticos*.

Pickernell, D., Jones, P., Thompson, P., & Packham, G. (2016). *Determinants of SME Exporting: Insights and Implications*. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*.

Porter, M., & Linde, C. (1995). *Toward a New Conception of the EnvironmentCompetitiveness*. *Journal of Economic Perspectives*, Volume 9 p. 97-118.

Ribeiro, A., Fonseca, L., & Santos, S. (2018). *Economia verde e economia circular: Desafios e oportunidades*.

Rocha, M., Searcy, C., & Karapetrovic, S. (2007). *Integrating Sustainable Development into Existing Management Systems*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 83-92.

Rogers, D. (2016). *The Digital Transformation Playbook. Rethink your business for the digital age*. Columbia Business School: New York: Columbia University Press.

Russell, S., & Millar, H. (2014). *Exploring the Relationships among Sustainable Manufacturing Practices, Business Performance and Competitive Advantage: Perspectives from a Developing Economy*. *Journal of Management and Sustainability*.

Safar, L., Sopko, J., Bednar, S., & Poklemba, R. (2018). Concept of SME Business Model for Industry 4.0 Environment.

Silva, M. (2020). O Processo de Internacionalização de uma PME Portuguesa: O Caso Almas Design. Universidade de Coimbra.

Soucasaux Sousa, R. (2021). Os efeitos da pandemia no comportamento dos consumidores: temporários ou permanentes? *Jornal de Negócios*.

Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “Sustainability Business Model.”. In *Organization & Environment* (p. 103–127).

Weiss, M. (2019). Sociedade sensoriada: a sociedade da transformação digital. *Estudos Avançados*, 33(95), 203-214.

Young, C. (2010). Sustentabilidade e Competitividade: o Papel das Empresas.

How to cite this article:

Fidalgo, A., Silva, A., Moreira, M.I., & Sousa, M. (2022). Transformação Verde e Digital para a Internacionalização como Resposta aos Impactos da Crise dos *Stakeholders*. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 8 (15), 99 - 121. <https://doi.org/10.54663/2183-3826.2022.v8.n15.99-121>