

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO INTERNACIONAL

O Papel da Opinião Pública nas Decisões de Internacionalização: uma análise aplicada às empresas portuguesas

Catarina Madureira Ferreira

M

2023



O Papel da Opinião Pública nas Decisões de Internacionalização: uma análise aplicada às empresas portuguesas

Catarina Madureira Ferreira

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientado por
Mariana Fontes da Costa

2023

Agradecimentos

A realização de uma dissertação de mestrado é um processo de escrita e pesquisa metódico e rigoroso, que requer um grande investimento pessoal, levando, por vezes, o autor ao seu limite. Neste sentido, gostaria primeiro de valorizar e destacar a minha dedicação, persistência e sacrifício que me obrigaram a tomar decisões difíceis, mas que levaram à conclusão deste projeto.

Em segundo lugar, deixar uma palavra de agradecimento à Prof. Dr.^a Mariana Fontes da Costa, que acreditou sempre na realização deste trabalho, mesmo quando eu o questionava. O seu conhecimento e orientação perspicaz foram uma mais-valia.

Posteriormente, agradecer aos meus pais, namorado, família e amigos por todo o apoio emocional. Em especial ao meu primo José António Madureira, que acompanhou o desenrolar deste projeto e foi uma fonte de motivação e inspiração. Agradecer às “chicas” que fizeram estes dois anos de mestrado passarem de forma mais leve e tranquila, partilhando sempre entre as quatro todos os desafios e conquistas. Sem elas teria sido muito mais difícil. Deixar também um agradecimento ao meu grupo de amigas, que mesmo por vezes sem perceber do que falava, ouviram as minhas angústias e inquietações.

Por último, agradecer às sete empresas que aceitaram participar no projeto e mostraram uma tremenda disponibilidade e simpatia para com o mesmo, tornando-se essenciais para a realização desta dissertação.

Resumo

A propensão para a internacionalização das empresas tem aumentado ao longo dos últimos anos, tornando-se um fenómeno de interesse e altamente estudado. Impulsionada pela procura de oportunidades além-fronteiras, a globalização facilitou o dia-a-dia das organizações, revolucionando as formas de operar. Todavia, as organizações que atuam no mercado externo continuam a deparar-se diariamente com diversos desafios, decisões e dificuldades, progressivamente mais acessível à comunidade e expostos na comunicação social. Desta forma, é crescentemente relevante perceber se estarão as organizações preparadas para verem os seus dilemas exibidos, comentados e censurados na comunicação social e se a opinião formulada pelo público altera o funcionamento das organizações com os mercados externos.

São vários os autores que abordam o sucesso das organizações que se esforçam para transmitir uma boa imagem e satisfazer as necessidades de todos os *stakeholders*. São ainda maiores os exemplos que lemos e ouvimos sobre multinacionais que abandonaram, realocaram ou rescindiram negócios no exterior devido a “escândalos” protagonizados na comunicação social, e que deram vida a inúmeros comentários nas redes sociais. Tendo presente este cenário, o vigente estudo tem como objetivo central analisar a influência que a opinião pública tem nas decisões das multinacionais e até que ponto as organizações consideram a opinião pública como fator decisivo nos seus negócios. Deste modo, com base numa amostra de multinacionais portuguesas, foi aplicada uma metodologia qualitativa, recorrendo ao método das entrevistas semiestruturadas, e os resultados indicam que existe uma preocupação crescente por parte das organizações em estudar, investigar e avaliar os mercados e parceiros para onde a empresa pretende internacionalizar. Para além disso, as organizações empenham-se para se tornarem um exemplo em matéria ESG, passando uma imagem sustentável e alinhada com os melhores princípios e valores éticos, o que vai de encontro com a consciência social dominante.

Palavras-chave: Opinião pública, internacionalização, multinacionais, sustentabilidade, meios de comunicação.

Abstract

The propensity for the internationalization of companies has increased over the last few years, becoming a phenomenon of interest and highly studied. Driven by the search for opportunities beyond borders, globalization has facilitated the day-to-day life of organizations, revolutionizing the ways they operate. However, organizations that function in foreign markets continue to face several daily challenges, decisions, and difficulties, which are becoming increasingly known by the community and exposed in the media. It is important to understand whether organizations are prepared to see their dilemmas displayed, commented on, and censored in the media, and whether the opinion formulated by the public alters the functioning of organizations with external markets.

There are several authors who talk about the success of organizations resulting from an effort to convey a good image and meet the needs of all stakeholders. There are even more examples that we read and hear about multinational companies that have abandoned, relocated, or terminated their businesses abroad due to "scandals" in the media, which have given rise to numerous comments on social networks. Therefore, the main objective of this study is to analyze the influence that public opinion has on the decisions of multinationals and to what extent organizations consider public opinion as a decisive factor in their business. Thus, based on a sample of Portuguese multinationals, a qualitative methodology was applied, using the method of semi-structured interviews, and the results indicate that there is a growing concern on the part of organizations to study, investigate and evaluate the markets and partners to which the company intends to go international. In addition, organizations are striving to become an example in ESG matters, portraying a sustainable image in line with the best ethical principles and values, which is in line with the prevailing social conscience.

Keywords: Public opinion, internationalization, multinationals, sustainability, media.

Índice

Agradecimentos	I
Resumo	II
Abstract.....	III
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	5
2.1 O processo de internacionalização das organizações	5
2.2 A opinião pública.....	6
2.3 Uma mudança na visão das sociedades comerciais	7
2.3.1 Os stakeholders e a legitimidade como base da estratégia organizacional	9
2.3.2 O Ambiente, a Sociedade e o Governo.....	11
2.3.3 Identidade, imagem e reputação corporativa	12
2.4 A opinião pública em contexto organizacional	14
2.5 O papel das redes sociais: cancel culture	17
2.6 O impacto da opinião pública nas decisões de internacionalização.....	20
2.6.1 O caso do conflito armado entre a Rússia e a Ucrânia	22
3 Metodologia	25
3.1 Abordagem Qualitativa	25
3.2 Critérios de Seleção	26
3.3 Casos selecionados.....	27
3.4 Recolha de dados	32
4 Análise de dados.....	34
4.1 Análise tema a tema	34
4.2 Análise geral dos dados.....	42
5 Conclusão.....	45
Referências bibliográficas	49
Anexos	62

Índice de imagens

Figura 1: Tweet anti-Putin	23
Figura 2: Tweet sobre o ponto de situação do conflito	23

Índice de tabelas

Tabela 1: Fontes de recolha de dados.....	32
Tabela 2: Fatores que influenciam a internacionalização.....	36
Tabela 3: Fatores impeditivos à internacionalização	36
Tabela 4: Medidas adotadas pelas organizações em prol da sustentabilidade	37

1. Introdução

A globalização e os avanços tecnológicos impulsionaram o investimento direto estrangeiro e a exploração de novos mercados e novos padrões de comércio com o exterior (García-Canal & Guillén, 2014). O número de empresas multinacionais cresceu por todo o mundo, e estas tornaram-se fatores chave nas relações transfronteiriças, exportando, adquirindo e estabelecendo operações de produção e distribuição tanto em economias desenvolvidas como em desenvolvimento (Nayir & Vaiman, 2012). Tradicionalmente, as atividades desenvolvidas por estas empresas promovem o crescimento do país anfitrião, criando emprego, aumentando o investimento, introduzindo novas tecnologias e integrando os países nas cadeias de valor global (Backer & Miroudot, 2019). Consequentemente, a atenção política tem-se voltado para as multinacionais, já que os governos estão empenhados em atrair investimento direto estrangeiro (Dunning et al., 2008). A velocidade do processo de internacionalização destas empresas aumentou, desafiando a expansão convencional e as multinacionais bem-sucedidas já estabelecidas no mercado (García-Canal & Guillén, 2014).

Apesar da evolução e das simplificações que foram aparecendo no processo de internacionalização de uma organização, continuam a existir fatores decisivos que a empresa tem de considerar, tais como, informação sobre o mercado, a experiência, barreiras à entrada, a inadequabilidade de recursos e questões financeiras, de logística e operacionais (Backer & Miroudot, 2019). Neste sentido, quando as organizações averiguam quais os fatores relevantes para uma internacionalização de sucesso, o impacto da opinião pública pode ser determinante (Clark et al., 2000; McDonnell & King, 2013).

A opinião pública como conceito é definida como sendo uma representação social da construção do público (Perrin & McFarland, 2011). É moldada pelos métodos e dados das quais deriva, e é influenciada pela forma como é entendida por aqueles responsáveis por avaliar e utilizar os mesmos dados (McGregor, 2019). Sobretudo, a opinião pública está interligada com os assuntos na agenda mundial, ou seja, o número de pessoas com uma determinada opinião (Floyd, 1937) que fazem o seu juízo prevalecer sobre temas da atualidade, que são divulgados em massa pelos meios de comunicação. Consequentemente, torna-se necessário para as organizações terem em conta matérias que se encontram na ordem do dia e que podem prejudicar a sua reputação, imagem e

identidade corporativa. Na verdade, nenhuma organização quer ser julgada no tribunal da opinião pública no que toca a assuntos ligados ao trabalho infantil, custos laborais abusivos, comentários raciais e ligações a regimes conflituosos, particularmente em situação de guerra (Kolk & Van Tulder, 2004).

A transformação do mundo como o conhecemos também obrigou as organizações a tomar uma posição mais consciente das atividades que impactam a sociedade, estabelecendo padrões, parâmetros e comportamentos mais sustentáveis, que vão de encontro com os valores e princípios que a sociedade preserva (Battilana et al., 2019). Numa ótica baseada nos recursos, o potencial ético e a responsabilidade social corporativa de uma multinacional podem melhorar a sua vantagem competitiva e afetar positivamente a imagem e reputação difundidas (Kolk & Van Tulder, 2004).

Na literatura, a opinião pública como fator influenciador das organizações no seu processo de internacionalização não é um tema recente. Existem diversos estudos que analisam a abundância de casos de empresas multinacionais que fracassaram devido à pressão pública (Jakobsen & Jakobsen, 2011; Siegmann, 2008). Ainda assim, são poucos os autores que aprofundam o impacto nas considerações estratégicas e enumeram as consequências para os negócios com o exterior. (Jakobsen & Jakobsen, 2011; Kim et al., 2019). Da mesma forma, a literatura de marketing tem-se centrado na análise positiva dos resultados do comportamento do consumidor (Abbasi et al., 2023). O amor, o apego e a devoção à marca, são exemplos de sentimentos positivos que resultam da relação construída a longo prazo entre os consumidores e a marca, e que têm sido alvo de investigação. Contrariamente, o ódio, a aversão e o abandono são emoções que não tem vindo a ser tanto abordadas (Hegner et al., 2017; Khan & Lee, 2014).

Desde 1963, Robert M. Norris, diretor do *National Foreign Trade Council, Inc.*, discute o sucesso e o fracasso de uma multinacional como fator fortemente influenciado pela opinião pública dos países no exterior, independentemente do tipo de operação que a empresa cumpre num ambiente global (Norris, 1971). Outra perspetiva também revista é a influência que a opinião pública tem de levar à desinstitucionalização de uma prática (Clemente & Roulet, 2015). Autores como Lise-Lotte Holmgreen destacam o impacto das novas formas de comunicação, inclusive as plataformas digitais de redes sociais, que permitem ao público ganhar poder e ampliar o seu parecer de forma mais rápida e eficaz. Este poder ganha força através das representações criadas da imagem e da po-

sição da organização, que poderão levar a uma crise organizacional (Holmagreen, 2015).

Li et al., (2007) constataram que a exposição e a visibilidade a que as organizações estão atualmente sujeitas obriga a que atuem com legitimidade e transparência, de modo a ganhar aprovação do público para atuarem no mercado externo. Contudo, apesar destas contribuições literárias, ainda pouco se sabe sobre quais são efetivamente as consequências da opinião pública como variável, as suas dimensões, e quais são os efeitos que podem ser quantificados (Bursztyn & Jensen, 2017).

Analisando o passado ano de 2022, o conflito armado entre a Rússia e a Ucrânia, é um dos exemplos mais nítidos que levaram à motivação deste trabalho. Após dez meses do início do conflito ainda são publicadas notícias onde se critica e aponta o dedo às organizações que continuam a operar e a contribuir para o crescimento da economia russa (Carter, 2022).

Desta forma, o propósito desta dissertação passa assim por estudar a opinião pública como variável e a sua relação com o processo de internacionalização das empresas. O foco estará nas organizações que adotam modos de entrada com recurso ao investimento direto estrangeiro e na relação que criam ao estabelecer-se num país externo. Assim, procurarei perceber o grau de importância que é atribuído pelas organizações à opinião pública durante o seu processo de internacionalização. Por outras palavras, compreender como é que as empresas são influenciadas pelos juízos que fazem sobre a reação da opinião pública a decisões de internacionalização que estão a ponderar, e pelas crises de juízo público na reversão de decisões de internacionalização já tomadas e/ou implementadas.

Posteriormente, de modo a perceber como é que esta temática se traduz nas empresas portuguesas, será adotada uma metodologia qualitativa baseada em entrevistas semiestruturadas com o intuito de perceber como é que as organizações portuguesas enquadram a opinião pública no seu dia-a-dia.

Com o objeto de cumprir o propósito descrito previamente, o presente trabalho encontra-se dividido em quatro principais capítulos. Neste primeiro capítulo, foi feita uma introdução ao tema, apresentando a motivação e objetivos do mesmo. No segundo capítulo, será feita uma revisão da literatura, de modo a identificar a relação existente entre as decisões de uma multinacional e o juízo público. Ou seja, exploram-se os con-

ceitos de internacionalização e opinião pública através da responsabilidade social corporativa, da imagem, reputação e identidade da empresa, das plataformas digitais de comunicação e através da análise e discussão de exemplos da atualidade integrados nos conceitos teóricos. O terceiro capítulo foca-se na metodologia adotada, detalhando o modelo de entrevistas utilizado, os critérios de seleção da amostra, e analisando as respectivas fontes de recolha de dados. No capítulo quatro, apresentam-se e discutem-se os resultados sob uma análise categorial. Por fim, nas conclusões, sintetizam-se os principais resultados desta pesquisa.

2. Revisão da Literatura

2.1 O processo de internacionalização das organizações

O desenvolvimento, o crescimento e o avanço tecnológico de uma sociedade comercial estabelecida num determinado mercado leva a que haja motivações para produzir e explorar novos mercados externos (Oguji, 2018). Por um lado, motivações reativas à empresa (como em resposta à procura de clientes) e por outro lado, motivações pró-ativas (com o objetivo de ultrapassar as limitações do mercado nacional) (Silva et al., 2018).

Um dos temas mais estudados diz respeito à escolha de um modo de entrada eficaz, num dado mercado externo (Hill, 2006; Li et al., 2007). Maioritariamente são considerados fatores como os custos de transação (McNaughton, 1999), o planeamento estratégico da empresa (Contractor, 1990), o posicionamento na indústria (Ayden et al., 2021), a teoria institucional (Lu, 2002) e a gestão dos recursos (McDougall et al., 2019). Segundo Viswanathan & Jha (2020), um modo de entrada no mercado internacional pode ser entendido como um acordo institucional que estabelece e conduz os negócios internacionais. Posto isto, a adoção do mesmo requer uma tomada de decisão consciente e adaptada, pois tanto pode trazer oportunidades como incertezas para a organização (Viswanathan & Jha, 2020).

Dada a complexidade das decisões de entrada é necessário que os gestores tenham em conta os benefícios e os prejuízos de cada método (Anderson & Gatignon, 1986). Desagrupando o conjunto dos mesmos, temos por um lado modos de entrada *non-equity* (sem recurso a investimento direto estrangeiro (IDE)), como exportações e acordos contratuais e por outro lado modos de entrada *equity* (com recurso a investimento direto estrangeiro), tal como *joint ventures* e subsidiárias detidas a 100% (Hill, 2006). Deste modo, o processo de internacionalização de uma empresa pode ocorrer sem que haja deslocação das atividades para o estrangeiro, e a distinção entre os dois modos define se estamos perante uma multinacional, no caso de existir participação no capital, ou seja, IDE (Peng, 2006).

Consequentemente, estas duas formas de entrada distinguem-se com base no nível de compromisso de recursos, isto é, geralmente, o nível de complexidade e de meios necessários para a implementação da estratégia aumenta desde as exportações aos acor-

dos contratuais e finalmente ao IDE (Peng, 2006). Logo, exportações diretas ou indiretas e acordos contratuais como licenciamento/franchising e projetos chave na mão, são considerados modos de entrada onde o grau de compromisso e envolvimento com o mercado externo é baixo, o investimento financeiro e temporal é inferior e existe um menor risco de desenvolvimento associado ao mercado estrangeiro (Hill, 2006). Em contrapartida, modos de entrada alicerçados em IDE requerem uma maior proximidade física e psicológica por parte da organização com o mercado estrangeiro (Peng, 2006), para além de haver um maior controlo direto sobre as operações externas e o investimento ser superior, não só a nível de recursos monetários, mas também no que diz respeito ao tempo que é necessário para criar relações com parceiros e clientes no mercado alvo (Hill, 2006). Porém, este modo levanta problemas adicionais muitas vezes associados à tentativa do casamento de culturas e práticas (Li et al., 2007) ocorrendo diversas vezes aculturação de hábitos nacionais e empresariais (Barkema et al., 1996).

Desta forma, com a finalidade de desenvolver a fundo e com maior pertinência a ligação que existe entre uma multinacional e o país onde se situa, este trabalho passará por analisar unicamente a relação que existe entre os modos de entrada *equity* (IDE) e a opinião pública. De facto, a influência que a comunicação social e opinião pública poderão ter sobre uma organização no país externo, torna-se mais clara quando há uma maior proximidade entre a empresa, a cultura e as pessoas (Barkema et al., 1996), tornando-se essencial o afunilar do tema.

2.2 A opinião pública

A palavra “público” como adjetivo refere-se a uma esfera da vida social autónoma da esfera privada (familiar) e estatal. Já como nome, retrata um conjunto de indivíduos que partilham uma dada esfera (Perrin & McFarland, 2011). Em contrapartida, segundo o dicionário da língua portuguesa, a palavra “opinião” representa o manifesto de uma ideia, crença ou convicção pessoal.

Posto isto, agregando os dois conceitos, a opinião pública pretende realçar a perspetiva de uma maioria que acredita que o seu ponto de vista é o mais adequado para uma dada situação (Clemente & Roulet, 2015). Fundamentada maioritariamente em

sentimentos e interpretações pessoais de factos, a opinião pública leva à criação de um juízo com base em conhecimentos e emoções ambíguos (Audia et al., 2023). A investigação deste conceito centra-se nas representações mentais partilhadas de interesse público, mais especificamente nas atitudes públicas. No entanto, a interpretação da opinião pública pode tornar-se um processo complexo e o conceito ser estudado sobre várias perspetivas (Perrin & McFarland, 2011).

O aparecimento dos meios de comunicação e das redes sociais tornaram-se um importante fator na proliferação de ideias e juízos (McGregor, 2019). Através destes meios, o público tem o poder de criar interpretações acerca das organizações que induzem a um impacto na imagem e na reputação das empresas, podendo potenciar crises organizacionais (Holmagreen, 2015). Audia et al., (2023) defendem que uma opinião positiva influencia não só o nível e o tipo de informação que é divulgada por uma organização, mas também a forma como comunicam o desempenho dos seus resultados. Por outro lado, uma opinião menos favorável leva ao destaque de resultados positivos que ajudem a manter o apoio do público (Audia et al., 2023). Para além disso, a opinião pública pode influenciar a forma como os cidadãos olham para a política internacional, seja através de “medo” ou confiança no trabalho em conjunto realizado (Jakobsen & Jakobsen, 2011). Quando existe uma opinião pública adversa e se perde a aprovação social de uma prática, o público tem o poder de levar à desinstitucionalização dessa mesma prática (Clemente & Roulet, 2015). Ainda assim, apesar da influência que a mesma possa representar, a opinião pública tende a ser moldável e favorável caso haja boas práticas, eventos e ações em prol da mesma (Clark et al., 2000). Neste sentido as organizações são intervenientes chave, uma vez que, enfrentam o dilema de confrontarem a opinião expressa pela maioria ou de alinharem com a opinião evitando ficar no lado da minoria (Clemente & Roulet, 2015).

2.3 Uma mudança na visão das sociedades comerciais

Atualmente, assistimos a uma evolução e a uma transformação progressiva do mundo como o conhecemos. A globalização e a transformação tecnológica contribuíram significativamente para uma melhoria na qualidade de vida das populações (Yang et al.,

2019). Porém, este progresso trouxe também desafios que se encontram em destaque na agenda mundial, como o aumento da poluição ambiental, a amplificação das desigualdades sociais e a escassez de recursos (Kukoč, 2020).

De igual forma, as organizações também enfrentam contratempos que as forçam a ajustarem-se e a integrar as preocupações económicas, ambientais e sociais na sua estrutura. A verdade é que existe uma preocupação e uma urgência crescentes, por parte das sociedades, para com a sustentabilidade do planeta (Battilana et al., 2019). Assim sendo, o ambiente empresarial tem adotado e implementado estratégias que dão lugar a padrões, valores e práticas mais responsáveis, não fosse um dos objetivos principais das organizações satisfazer as necessidades do consumidor (Moon, 2002). Consequentemente, houve uma renovação não só da teoria, mas também da prática corporativa (Oliveira, 2020).

Nos termos do artigo 1.º, n.º 2 do Código das Sociedades Comerciais, “[s]ão sociedades comerciais aquelas que tenham por objecto a prática de actos de comércio (...)”.

Durante muito tempo, a visão dominante em matéria de sociedades comerciais e empresas em sentido subjetivo foi a preconizada por Milton Friedman, que apontava que apenas existia um único propósito para a responsabilidade social das empresas, que consistia em usar os recursos e envolver-se em atividades desenhadas para aumentar os seus lucros (Friedman, 1970). Atualmente, acredita-se que o modelo de Friedman tinha um uso limitado e não descrevia a complexidade da maioria das empresas, retratando os gestores como fonte de inovação e ideias que detêm o poder organizacional, contrariamente aos trabalhadores que são vistos com cobiça e despromovidos de brilho (Kelts, 2022).

Não obstante, os velhos métodos deram lugar a novas inovações e o mundo académico mudou (Kelts, 2022). Tem-se assistido a uma redefinição do escopo das organizações, onde o conceito e o objetivo primordial das sociedades tornaram-se mais amplos e pluralistas, passando a contabilizar-se o bem-estar de todas as partes afetadas a longo prazo (Moon, 2002). Gradualmente, assistimos a uma preocupação organizacional em sentido lato, onde não basta apenas satisfazer as necessidades do núcleo organizacional, é também necessário haver um cuidado e uma comunicação eficaz com clientes, investidores, fornecedores, comunidade e membros e líderes do governo (Kelts, 2022). Sub-

sequentemente muitas das grandes organizações e associações comerciais criaram ou reformularam códigos de conduta, tornando a regulamentação dos mesmos mais abrangente aos diversos *stakeholders*, incluindo trabalhadores, parceiros e comunidades locais (Donaldson, 2001). Os lucros finais já não são apropriados como orientação única das organizações para todas as suas decisões de negócio, pelo contrário, as mesmas têm de ter em conta as preocupações éticas e de sustentabilidade (Amengual et al., 2022)

Segundo Kelts (2022), no presente, seguros de um mundo organizacional em constante mudança, a resposta mais indicada que os gestores poderiam dar a Friedman é que a responsabilidade social dos negócios é inovar eticamente.

2.3.1 Os *stakeholders* e a legitimidade como base da estratégia organizacional

No seguimento de uma procura global por ações corporativas mais sustentáveis, que não se refiram apenas ao ambiente social e natural, mas também ao capitalismo sustentável, surge uma teoria clássica: a *stakeholder theory*. Esta teoria tem por base gerir as necessidades de todos os *stakeholders*, ou seja, de qualquer grupo que afete ou possa ser afetado pelas ações da organização (Freeman, 2002). Paralelamente, existe igualmente uma responsabilidade de não comprometer o direito das gerações futuras satisfazerem as suas necessidades (Oliveira, 2020).

Abrangendo uma grande complexidade de partes interessadas, como gestores, acionistas, trabalhadores, clientes, fornecedores, comunidades locais e líderes do governo, torna-se importante distinguir dois grandes agregados: os *stakeholders* primários e os secundários (Peng, 2006). Os *stakeholders* primários são o grupo a que a organização confia o seu desenvolvimento e sobrevivência, e dele fazem parte os acionistas, trabalhadores, fornecedores e clientes que cumprem e respeitam leis e regulamentos e a quem impostos ou outras obrigações podem ser devidos (Clarkson, 1995). Por outro lado, os *stakeholders* secundários caracterizam-se por aqueles que influenciam ou afetam a organização, mas que não são essenciais para a sobrevivência da mesma, nem estão envolvidos em transações diretas (Clarkson, 1995). Contudo, apesar de a empresa não depender diretamente destes intervenientes para a sua permanência no mercado, os mesmos podem ter impacto e causar danos significativos na sobrevivência de uma empresa (Peng, 2006). Cada *stakeholder* tem as suas necessidades e expectativas que gostaria de

ver realizadas (Aguilera-Caracuel et al., 2017). No caso de uma empresa multinacional, para além de satisfazer as necessidades do ambiente local existe também a pressão de serem bem-sucedidas em ambas as esferas: local e global, com o objetivo de obterem legitimidade para atuar (Kang, J., 2013).

Neste contexto surge o conceito de *triple bottom line* (triplo resultado) que tem por base as organizações possuírem uma visão mais equilibrada e perseguirem um triplo resultado no que toca ao seu desempenho económico, social e ambiental, em vez de se focarem apenas em resultados puramente económicos (Peng, 2006). Desta forma, a organização passa a satisfazer as necessidades e disposições dos seus *stakeholders* (Freeman, 2002).

Paralelamente, colocando também os *stakeholders* no centro da estratégia organizacional, surge a teoria da legitimidade (O'Donovan, 2002). O'Donovan (2002) argumenta que a mesma se trata de uma variante da teoria dos *stakeholders*, contudo, esta tem o propósito de ser utilizada para explicar informação específica sobre as práticas de uma organização. A teoria da legitimidade aponta que a capacidade que uma organização tem de funcionar e ser bem-sucedida ocorre segundo a legitimação da sociedade e do seu público-alvo (Deegan, 2019). Esta teoria baseia-se no pressuposto de que a comunidade necessita de atribuir o estatuto de “legítima” a uma organização para que esta consiga aceder aos recursos necessários (Mathews, 1997). Por outras palavras, uma organização que não cumpra as expectativas da sociedade (uma organização ilegítima) terá restrições, como o acesso à mão-de-obra e a redução da procura dos seus bens e serviços (Deegan, 2019). No centro desta teoria está a existência de um contrato social intangível, que contém as expectativas da sociedade sobre o comportamento ideal de uma organização (Pittroff, 2014). Deste modo, uma empresa é posta em causa, quando não cumpre os termos do “contrato” criando uma lacuna na sua legitimidade (Deegan, 2019). Com o intuito de se manterem legítimas, as organizações podem incorrer num processo de legitimação de forma a alterar a perceção do público, entrando em conformidade com os seus valores e expectativas (Pittroff, 2014). Contudo, a legitimidade é vista como um conceito relativo e específico do tempo ou local onde se aplica. Consequentemente, as expectativas da sociedade são passíveis de se adaptarem e mudarem ao longo do tempo (Deegan, 2019; O'Donovan, 2002).

2.3.2 O Ambiente, a Sociedade e o Governo

No que toca ao papel da União Europeia em matéria de governação das sociedades, ao longo de vários anos a sua intervenção manteve-se tímida, contudo, o cenário a que hoje assistimos é distinto.

Em janeiro de 2004, o antigo Secretário-Geral das Nações Unidas, Kofi Annan, convidou as 55 principais instituições financeiras mundiais, juntamente com o governo suíço, para criarem o relatório “*Who Cares Wins*”. O mesmo tinha o objetivo de desenvolver diretrizes e recomendações no que toca à integração de práticas sustentáveis na gestão de ativos, títulos e funções de investigação associadas (United Nations, 2004). Num mundo cada vez mais globalizado e interligado, este relatório é um marco importante, dado que todas as instituições que se regem por ele acordam que a forma como as questões ambientais, sociais e do governo das sociedades são geridas é fundamental para uma gestão de sucesso.

A inclusão dos fatores ambientais, sociais e do governo das sociedades que dão origem à sigla ESG (*Environmental, Social and Governance*) nas decisões de investimento, baseiam-se no movimento de Investimento Socialmente Responsável (SRI – *Social Responsible Investment*) (Charlin et al., 2022). Na sequência desta iniciativa da ONU, foram juntamente lançados os Princípios para o Investimento Responsável (PRI – *Principles for Responsible Investment*) que levou ao aumento exponencial do número de investidores que aderiu ao SRI. Desenhados por investidores para investidores, estes princípios são constituídos por seis diretrizes gerais destinadas a incorporar fatores ESG na prática de investimento e com o objetivo de cooperarem para o desenvolvimento de um sistema financeiro global mais sustentável (United Nations, 2006).

Atualmente a Europa trabalha no sentido de se tornar um exemplo para o mundo em matéria ESG (Duarte & Neves, 2022). No passado dia 23 de fevereiro de 2022, a Comissão Europeia divulgou a Proposta de Diretiva do Parlamento Europeu e do Conselho relativa ao dever de diligência das empresas em matéria de sustentabilidade (Comissão Europeia, 2022). Esta proposta de diretiva impõe às grandes empresas que reavaliem as suas condutas ao longo das suas cadeias de valor e adotem medidas preventivas. Ou seja, os administradores deverão agir no interesse da empresa, mas tendo em consideração, numa ótica de curto, médio e longo prazo, as suas decisões no âmbito da sustentabilidade, abrangendo as alterações climáticas e ambientais e os direitos huma-

nos (Duarte & Neves, 2022). Ainda assim, esta diretiva não se limita apenas a descrever os critérios técnicos que as atividades económicas deveriam aplicar. A mesma trata-se de uma evolução jurídica resultante da crescente consciência social e pressão da sociedade civil, dando conta às organizações que o não cumprimento do dever de diligência acarreta sanções administrativas e responsabilidade civil (Comissão Europeia, 2022).

Em suma, o relatório “*Who Cares Wins*” destaca a relevância de as empresas alcançarem um melhor desempenho em matéria de ESG, aumentando o seu valor, o que terá um forte impacto nas suas marcas e reputação (United Nations, 2004). Segundo Tanković (2015), uma melhor imagem e reputação organizacional influencia a forma como os *stakeholders* vêem a organização e a sua opinião (Tanković, 2015).

2.3.3 Identidade, imagem e reputação corporativa

Diariamente somos coagidos inconscientemente pela sociedade para agirmos consoante as suas regras. Nas relações que construímos com os outros, muitas das vezes, gostaríamos de ser pensados sob determinada perspetiva. Por um lado, desejar que nos percecionem como bem-sucedidos, altruístas, caridosos ou afáveis, por outro, evitar sermos vistos como fracos ou egoístas (Bursztyn & Jensen, 2017). A preocupação constante de apresentar uma determinada imagem social acaba por influenciar diariamente a forma como nos comportamos, incluindo o que compramos, o que vestimos, como trabalhamos e o tipo de atividades em que nos envolvemos: sociais, políticas ou comunitárias. Analogamente, as organizações também passam por um processo de conformidade perante o olhar escrupuloso de uma sociedade que as obriga a refletir sobre a sua imagem (Audia, 2015)

Definir o que é a identidade, imagem ou reputação corporativa não seria possível sem discutir e compreender os três conceitos separadamente. Balmer & Gray (2003) definem identidade corporativa como um recurso utilizado pelas organizações para se distinguirem face à concorrência. Com o poder de influenciar a estratégia corporativa, resulta da história da organização, país de origem e subculturas associadas (Melewar & Karaosmanoglu, 2006). Deste modo, reflete características únicas e personalidade corporativa enraizada nos membros organizacionais (Tanković, 2015)

No que toca à imagem corporativa, esta está dependente das impressões e crenças de cada indivíduo e constrói-se através da informação, atitudes, comportamentos e filosofias da empresa (Richard & Zhang, 2012;). A imagem é um conjunto de perceções projetadas na mente do público e através da sua manutenção ajuda a ganhar ou manter a sua confiança (Tanković, 2015).

Posteriormente, a reputação corporativa caracteriza-se pelo desempenho consistente e uma comunicação eficaz que provem de impactos históricos, sinais de identidade e experiências comerciais (Markwick & Fill, 1997). Contrariamente à imagem, que resulta da impressão imediata de um indivíduo dando a oportunidade de se moldar mais rapidamente, a reputação resulta de uma imagem corporativa consistente ao longo do tempo. Barnett et al. (2006) afirmam que existem múltiplas definições para o que é a reputação corporativa, contudo, frequentemente, os três termos: identidade, imagem e reputação, são utilizados substituídamente (Velez-Ocampo & Gonzalez-Perez, 2019). Ainda assim, em termos gerais, esta é definida como a perceção que os *stakeholders* têm de uma determinada empresa.

Diversos autores têm vindo a abordar a importância de empresas se envolverem em iniciativas de responsabilidade social corporativa (RSC), com o intuito de obterem confiança do público para atuarem no mercado externo (Abbasi et al., 2023; Aguilera-Caracuel et al., 2017; Velez-Ocampo & Gonzalez-Perez, 2019). O consumidor do século XXI também requer novas exigências e está cada vez mais consciente de todos os aspetos que compõem os produtos que consome (Emmanuel-Stephen, 2022). Numa pesquisa recente, 77% dos mesmos afirmaram que gostariam de ver as marcas a tomar uma posição relativamente a questões sociais (WARC, 2020). No inquérito do Barómetro Edelman Trust em 2020, a ética é três vezes mais importante para a confiança nas empresas do que a competência e 64% dos consumidores não se importariam de boicotar uma marca pela sua posição acerca de questões sociais ou políticas (Edelman, 2020). Um estudo efetuado a 113 multinacionais dos EUA do setor químico, energético e maquinaria industrial mostrou que as multinacionais com maiores níveis de performance social conseguem cumprir as expectativas dos Stakeholders e obter uma melhor reputação, já que os Stakeholders as vêem como organizações responsáveis e consistentes (Aguilera-Caracuel et al., 2017), o que se traduz num aumento do valor que os consumidores estão dispostos a pagar pela iniciativa RSC (Abbasi et al., 2023). Posto isto,

empresas que participem em atividades de RSC, apesar de não proporcionar ganhos financeiros imediatos, melhoram a sua imagem que poderá ter uma vantagem lucrativa no futuro (Abbasi et al., 2023).

Não se trata apenas de ter uma boa reputação. Townsend (2018) concluiu, através de um inquérito aleatório realizado a consumidores do Reino Unido e dos Estados Unidos da América, que 88% dos inquiridos gostariam que as marcas os ajudassem a tomar decisões éticas e amigas do ambiente. Atualmente, as organizações são vistas como plataformas altamente visíveis, nas quais o consumidor pode projetar as suas agendas de mudança social (King & McDonnell, 2012). No ano de 2022, o inquérito do Barómetro Edelman Trust mostrou que comparando 4 instituições (governo, comunicação social, organizações sem fins lucrativos e empresas), os inquiridos acreditam que as empresas estão mais bem capacitadas para resolver os desafios da sociedade, encontrando-se o governo em último lugar (Edelman, 2022). Táticas utilizadas, como protestos ou boicotes, têm o intuito de influenciar a empresa a construir uma impressão favorável, alterando as suas ações, através das afirmações negativas proferidas (McDonnell & King, 2013). As organizações ganharam conjuntamente o poder de influenciar o consumidor a ter práticas mais sustentáveis, sendo incentivadas a partilhar as suas condutas socialmente responsáveis, através de anúncios, *newsletters*, e-mails, seminários, etc. (Abbasi et al., 2023). Cada vez mais, os consumidores, conscientes das problemáticas sociais, confiam que as organizações apoiem o seu ponto de vista, financiando iniciativas, atualizando a legislação e criando experiências ou ações impulsionadoras de mudança (WARC, 2020).

2.4 A opinião pública em contexto organizacional

As sociedades habituaram-se a expressar as suas ideias e a difundir notícias de forma rápida e simples, (Negreira-Rey et al., 2017). Ainda assim, nem sempre o cariz das mesmas tem o impacto desejado. Num contexto organizacional, uma opinião pública positiva possui o poder de aumentar a legitimidade das operações comerciais e ampliar a sua quota de mercado e influência (Wang et al., 2022). Alternativamente, uma opinião pública negativa pode prejudicar a imagem e a reputação da empresa e afetar o

seu desempenho (Wang et al., 2022). No presente, para uma empresa se manter competitiva na arena global, a sua estratégia não se pode basear apenas no desempenho financeiro (Vergne, 2012). As organizações necessitam também de assegurar o apoio social dos intervenientes externos (Deephhouse, 1999). Deste modo, o objetivo estratégico será manter um nível de aprovação alto, pois a desaprovação prejudica a capacidade da empresa de atrair investidores, estabelecer alianças duradouras ou manter uma base de clientes estáveis (Vergne, 2012).

Analisando a relação entre uma marca e o consumidor concluiu-se que a mesma está fortemente dependente de uma ligação emocional. Do lado da organização o conceito de *impression management* (gestão de impressões) está frequentemente ligado à estratégia da empresa (Audia et al., 2023). O mesmo compreende os comportamentos levados a cabo pelos colaboradores de uma organização para tentar moldar a perceção dos outros, sejam eles colegas de trabalho ou consumidores (Bolino et al., 2016). Neste sentido, existe uma tentativa de manter e proteger uma imagem duradoura ou produzir uma imagem nova e desejada (Bolino et al., 2008). O objetivo estratégico por detrás desta gestão passa por tentar influenciar a forma como a comunicação social e o público veem a organização, assegurando o seu apoio e tranquilizando os *stakeholders* externos sobre a sua qualidade e segurança (Audia et al., 2023). Quanto mais próximo o consumidor se sente da marca, menor a probabilidade de boicotar a mesma ou de se insurgir negativamente (Hahn & Albert, 2017). Não obstante, a proximidade criada leva também a um escrutínio minucioso da organização, que posteriormente influencia aspetos cruciais, como as negociações de contratos, as operações diárias, o desenvolvimento de relações e o formato da operação (Paswan & Kantamneni 2004). Em suma, o vínculo criado entre ambas as partes baseia-se no poder que cada uma detém (Saldanha et al., 2022). Um desequilíbrio de poder faz com que uma das partes exerça sobre a outro domínio, que no caso do consumidor se traduz no cancelamento da marca ou empresa. Nestes casos, como resposta, a organização irá presumivelmente alterar o seu comportamento de forma a reconciliar (Wilson, 2018). Bursztyn & Jensen (2017) afirmam que, embora a imagem não seja tudo, a pressão social pode atuar como um forte motivador de comportamento (Bursztyn & Jensen, 2017).

Em 2012, a família fundadora da cadeia de *fast-food* Chick-fil-A, pronunciou-se publicamente contra o casamento entre pessoas do mesmo sexo (Severson, 2012). No

seguimento desta posição foi também descoberto que a mesma fazia doações, em nome da organização, para grupos cristãos conservadores que apoiam a criminalização da homossexualidade e apoiam o casamento heterossexual (O'Connor, 2014). Posteriormente, seguiu-se a reação negativa e implacável do público que contou com protestos LGB, ridicularização online, proibição por parte de presidentes de câmara da abertura de novos restaurantes, eliminação da lista de potenciais fornecedores de uma universidade em Nova Jérсия, cancelamento de acordos com fornecedores, entre outras medidas tomadas pelo público (Severson, 2012). Alguns meses depois, o diretor executivo admitiu que cometeu um erro que prejudicou gravemente o negócio (O'Connor, 2014), contudo, em 2019, a organização voltou a ser alvo de críticas pela posição tomada sete anos antes e por ainda não ter havido um pedido de desculpas à comunidade (Schneider, 2019).

A opinião pública tornou-se também um fator crítico no processo de decisão de divulgação de informação confidencial por parte das organizações (Audia et al., 2023). Num ambiente tão intenso e provocador, torna-se um desafio para os administradores e gestores perceberem se estão a responder adequadamente ou a porem em risco a imagem e a reputação da empresa (Audia, 2015). Estudos demonstram que, sempre que possível, as organizações tentam ocultar dados financeiros negativos (Abrahamson e Park 1994), ofuscam informação inócua relevante às partes interessadas e tendem a encobrir aquisições controversas, simultaneamente, com informação positiva não relacionada (Graffin et al. 2016). Este incentivo que as organizações têm de alterarem o seu comportamento e persuadirem os seus parceiros, sob pena de terem de remediar danos causados ou cessarem relações com os mesmos, está interligado com o poder que os clientes e os restantes *stakeholders* têm de punir uma empresa associada a más práticas organizacionais (Amengual et al., 2022).

Gradualmente, os gestores têm-se apercebido da importância da opinião pública e utilizam-na como uma ferramenta de conduta de gestão. Diariamente, quando colocados numa situação em que têm de escolher entre proteger a reputação da organização ou restringir as repercussões legais, os administradores inclinam a sua decisão para a estratégia legal (Kim et al., 2019). Contudo, na prática, o tribunal judicial e da opinião pública podem não enunciar o mesmo veredicto face a uma determinada matéria. Ou seja, vencer uma disputa no tribunal judicial não implica que a reputação organizacional se

mantenha intacta. Na verdade, o tribunal da opinião pública é muitas vezes mais austero (McCann, 1994).

Numa situação de crise organizacional é importante que as empresas criem uma comunicação eficaz com o seu público (Kim et al., 2019). Ao darem prioridade às repercussões legais, utilizando a “estratégia do silêncio”, as organizações estão a pôr em risco a proteção da sua reputação. É necessário comunicar ao público cuidadosamente e eficazmente as suas estratégias, políticas e ações (Norris, 1971), já que isso vai afetar a construção da opinião pública. É essencial criar mensagens de comunicação em tempos de crise que possibilitem às organizações zelar pelas responsabilidades legais e financeiras, mas também pela confiança do público (Kim et al., 2019).

2.5 O papel das redes sociais: *cancel culture*

No contexto aqui tratado torna-se essencial perceber como é divulgada a opinião pública (Herbst, 1993). As sondagens são o método mais antigo e paradigmático de obter uma representação da opinião pública, contudo, têm vindo a apresentar uma taxa de resposta aceleradamente decrescente, para além de problemas de fiabilidade (McGregor, 2019). Assim, juntamente com uma maior disponibilidade de dados sobre a população, surgiram novas formas de representação da opinião pública, tais como as redes sociais e os meios de comunicação (Anstead & O’Loughlin, 2015). Estes novos meios expandem os limites temporais, na medida em que, apesar de os inquéritos transmitirem uma análise do presente, a comunicação social alcança uma maior sensibilidade na avaliação do sentimento público, devido à capacidade de captar e reagir a notícias que se desdobram, minuto a minuto (McGregor, 2019). Contrariamente aos canais tradicionais, a disseminação da opinião pública na internet consegue refletir transversalmente a propagação da opinião pública social (Zhang et al., 2022).

A comunicação em massa e plataformas como o *Twitter*, *Instagram* e *Facebook* permitem reduzir os custos de comunicação (Ayden et al., 2021) e potencializar rapidamente a opinião pública (Holmagreen, 2015), atingindo um maior conjunto de indivíduos heterogêneos (Audia et al., 2023). Os meios de comunicação tradicional tornaram-se antiquados face à maior interatividade e alcance que as redes sociais atingem (Garcia

& Cunanan-Yabut, 2022). A rede social *Twitter* transformou-se numa das principais fontes de informação sobre notícias de última hora, e os jornalistas recorrem frequentemente ao *feedback* dos seus utilizadores (Klašnja et al., 2017).

Em outubro de 2022, deu-se um dos mais recentes exemplos do poder da opinião pública online quando Kanye West, o cantor americano galardoado, publicou na rede social *Twitter* comentários antissemitas. Seguidamente, marcas como a Balenciaga e a GAP posicionaram-se, rescindindo os contratos comerciais com o músico. Por outro lado, a marca de desporto Adidas, que não tomou a mesma posição de imediato, sentiu o poder da pressão social, que exigia o fim da relação contratual com o cantor, criticando os valores da organização e falta de posicionamento face ao sucedido (Lenthang, 2022). Após o alvoroço nas redes sociais, a marca acabou por ceder, pondo fim ao contrato multimilionário com o artista (Ribeiro, 2022).

O poder, a opinião e a participação ativa pela justiça social proporcionada pelos meios de comunicação social (Saldanha, et al., 2022) tornaram-se de tal forma uma força preponderante na vida contemporânea que abriram caminho para a criação de novas formas de coletividade (Velasco, 2020). O utilizador das plataformas digitais partilha mais facilmente as suas experiências negativas em relação a uma marca, o que pode levar irrefletidamente à criação de uma forte identidade de grupo com o poder de espalhar mais *feedback* negativo e prejudicar a reputação da marca (Abbasi et al., 2023). Consequentemente, a *cancel culture*, ou cultura do cancelamento, tornou-se uma parte integrante da cultura digital, onde se observa a prática espontânea e coletiva pelos utilizadores dos meios de comunicação social, sem consideração pelas possíveis ramificações (Velasco, 2020).

O conceito de cultura do cancelamento é abordado sobre inúmeras perspetivas, contudo, o mesmo surgiu, em 2017, associado ao movimento *#MeTo*, (Leite, 2022) creditando aos utilizadores do *Twitter* o dever de ostracizar, denunciar e responsabilizar comportamentos abusivos (Saldanha et al., 2022). Adotando o retrato de Velasco (2020), o cancelamento cultural é um movimento social contra quem infrinja as normas de aceitabilidade social. Qualquer beneficiário das redes sociais pode ser o juiz, júri e executor levando o réu publicamente à privação do tempo e atenção do público. A ideia preconizada por este conceito acarreta um grau elevado de seriedade nos seus efeitos, já que as consequências do cancelamento poderão levar à perda total de credibilidade e

confiança por parte do consumidor (Abbasi et al., 2023). Contudo, não só de repreensão pública vive o cancelamento, os efeitos mais permanentes podem resultar na perda de receitas, contratos cancelados e danos no posicionamento já estabelecido no mercado (Saldanha et al., 2022). Por norma, a razão para o cancelamento deve-se ao envolvimento de uma pessoa ou marca numa atividade, movimento ou comportamento, passado ou presente condenável e controverso (Saldanha et al., 2022). Quando uma organização toma uma posição sobre questões sociais, os consumidores esperam que as mesmas sigam um propósito e mantenham um posicionamento, todavia, as marcas correm o risco de ofender um segmento do seu mercado alvo, que posteriormente pode gerar oposição social (Kucuk, 2019).

Uma das marcas recentemente “canceladas”, foi a marca de luxo Balenciaga que incendiou as redes sociais e a comunicação com as suas campanhas de novembro de 2022. Na primeira, intitulada “Balenciaga Gift Shop”, seis crianças foram fotografadas com ursos de peluche com equipamento *bondage*, tops pretos de rede, correntes, arreios de couro, copos de vinho entre outros objetos. Já na segunda campanha publicitária, a utilização de documentos acerca de uma decisão do supremo tribunal, sobre leis de pornografia infantil, como adereço, causaram bastante controvérsia. (Paton et al., 2022). A marca foi acusada de tolerar exploração infantil, promover campanhas com pornografia infantil e enaltecer a violência contra crianças. Em resultado, várias celebridades como a Kim Kardashian, Kanye West e a Bella Hadid, foram chamadas à atenção para publicamente se posicionarem contra a marca. Para além disso, como forma de tomar publicamente uma posição contra a marca, nas redes sociais, o *hashtag* #CancelBalenciaga tornou-se viral. A rede social *TikTok* foi inundada com vídeos de consumidores a queimarem, cortarem ou a rasgarem artigos da marca (Michie, 2022). A organização acabou por sentir uma redução na procura dos seus produtos, perdeu clientes fiéis à marca, colaborações com outras empresas e principalmente o apoio do público (King & McDonnell, 2012).

Até à data, a investigação sobre *brand hate* (ódio à marca) é ainda escassa, apesar de a cultura do cancelamento ter ganho destaque na comunicação social (Abbasi et al., 2023). O ódio que um cliente sente por uma marca pode levar ao fracasso da empresa, já que clientes insatisfeitos tendem a partilhar feedback negativo de boca em boca (King & McDonnell, 2012). Desta forma, é importante consciencializar as organizações

para a adoção de estratégias eficazes de gestão de insatisfação por parte dos consumidores (Heath & Palenchar, 2009). Escândalos organizacionais dificilmente são descurados pelo público, Heath & Palenchar (2009), acreditam que os mesmos voltam sempre a reaparecer, impulsionados pela fúria do público.

2.6 O impacto da opinião pública nas decisões de internacionalização

Mais do que nunca, é incontestável que a opinião pública é relevante para a atividade económica (Audia, 2015). Numa época em que diariamente são publicados comunicados de imprensa, ocorrem demissões por justa causa de diretores e são aplicadas penalizações a funcionários de alto nível hierárquico pelas suas publicações pessoais nas redes sociais, é clara a preocupação organizacional com o parecer do público e a massificação de informação divulgada (Audia, 2015). No caso de uma multinacional, este poder evidencia-se graças à sua exposição e à multiplicidade de forças institucionais internacionais regularmente conflituosas (Li et al., 2007). Não é novidade o facto de empresas multinacionais gerarem riqueza e postos de trabalho, contudo, a literatura e o público atualmente discutem a forma como essa riqueza deverá ser utilizada responsavelmente (Donaldson, 2001). Algumas das temáticas fundamentais, que envolvem multinacionais, e geram apreensão por parte dos *stakeholders* e do público são: as condições laborais e de segurança, o trabalho infantil (Kolk & Van Tulder, 2004) e diferenças salariais e de condições face aos trabalhadores locais e expatriados (Lu & Cui, 2000; Truhillo, 2000).

O propósito do público passa por chamar a atenção daqueles que se encontram na melhor posição para retificarem os danos causados, quando se crê ser necessário haver uma mudança (Donaldson, 2001). O trabalho infantil é dos exemplos mais recorrentes e apontados, estando muitas vezes associados à transferência de unidades de produção com o objetivo de diminuir os custos (Kolk & Van Tulder, 2004). Um dos casos mais mediáticos é o da marca de desporto Nike que durante vários anos esteve ligada a más práticas laborais (The Economist, 2004). No final dos anos 90, a empresa foi punida pela violação das condições de trabalho nas suas fábricas no Camboja e no Paquistão. Sustentando horários de trabalho que chegavam às 16 horas diárias, a fabricação de

alguns dos produtos era efetuada com recurso a trabalho infantil. Naquela altura, o impacto que esta notícia teve na comunicação social e no público foi o suficiente para tingir a imagem de uma empresa com 30 anos de experiência no mercado e afetar os seus resultados, levando a marca a reestruturar os seus valores e a sua operação no mercado externo encerrando algumas fábricas (The Economist, 2004; The Fashion Law, 2019). Ainda assim, em 2017, o problema das *sweatshops*¹ Nike regressou, após alegações de que a marca não estaria a cumprir as leis laborais (Segran, 2017). Nesse sentido, um grupo de estudantes e ativistas americano: *United Students Against Sweatshops* (USAS) organizaram um dia de protestos em frente às lojas da marca com o objetivo de chamar a atenção para o problema. Ainda assim, este exemplo não é único: a coca-cola fechou uma fábrica de engarrafamento na Índia devido a queixas de más práticas ambientais (Hansia, 2014); a Apple encerrou a sua produção na China que recorria ao uso de trabalho infantil (Sonnemaker, 2020); a Amazon deixou de trabalhar com um fornecedor chinês após comentários de que a empresa estaria a vender produtos de cosmética falsos (Reuters, 2014); entre outros exemplos que acabaram por ter um impacto na estratégia de internacionalização das multinacionais.

A competitividade não se resume apenas ao desempenho financeiro (Deephouse, 1999). Assegurar o apoio social implica construir alianças estáveis, atrair investimento e manter uma base regular de clientes sem que haja necessidade de reestruturar, realocar ou fechar unidades produtivas (Vergne, 2012). Neste sentido, um dos desafios de operar no mercado externo passa por perceber o equilíbrio entre o ambiente interno competitivo e as restantes forças externas (Audia, 2015). Audia (2015) considera haver 3 principais atitudes por parte das organizações, que podem ajudar a superar estes desafios: primeiramente, aumentar a monitorização de questões debatidas e em voga no mundo em geral, com o objetivo de a organização conseguir atempadamente identificar questões importantes para a comunidade; em segundo lugar, uma organização não tem de ser a primeira a comunicar a sua posição face a questões socialmente debatidas, contudo ser a “última” poderá ser uma abordagem arriscada e tornar-se incrementalmente dispendioso; por último, analisar se os valores, normas ou crenças que a organização invoca evoluem paralelamente com o desenvolvimento social, ambiental e governamental.

¹ *Sweatshops* é uma metáfora utilizada na língua inglesa para descrever um local de trabalho onde as leis laborais não são cumpridas. Descreve circunstâncias em que os trabalhadores são pouco qualificados, trabalham longas horas e os salários são abaixo das normas estabelecidas no país.

A responsabilidade que os gestores sentem sobre o seu público (Audia, 2015) leva a um esforço de conformidade com a opinião pública de forma a demonstrarem compreensão e ganhar legitimidade nos mercados externos (Li et al., 2007). Kostova & Zaheer (1999) afirmam que a legitimidade que as subunidades de uma multinacional têm é fortemente influenciada pela percepção e nível de aceitação das comunidades do país anfitrião.

Sintetizando, a realidade, através dos mais diversos exemplos contemporâneos, mostrou-nos que, sistematicamente, as multinacionais alteram o rumo dos seus processos de internacionalização com base nas crenças do seu público.

2.6.1 O caso do conflito armado entre a Rússia e a Ucrânia

Analizando o passado, na década de 60, a invasão americana do Vietname foi considerada a primeira “guerra televisiva”, transportando, pela primeira vez, as cenas de guerra para a sala de estar de cada cidadão americano (Steinman, 2017). Em 2003, assistimos à invasão do Iraque naquela que se tornou a primeira “guerra da internet”. Os *blogs* ultrapassaram os meios de comunicação tradicional e ganharam um maior número de leitores (Reynolds, 2004). Atualmente, presenciamos a primeira “guerra das redes sociais” (Suciu, 2022). No dia 24 de fevereiro de 2022, a Rússia chocou o mundo ao invadir o território Ucrâniano (Bigg, 2023). No momento em que este trabalho foi concluído (julho de 2023), o conflito intensifica-se continuando a representar uma emergência humanitária para os ucranianos no país, mas também uma crise de refugiados que procuram segurança nos países vizinhos (Chen & Ferrara, 2022).

Na era digital, um conflito desta magnitude desencadeou uma enchente de títulos de imprensa (escrita e televisiva) e ocupou de forma instantânea as redes sociais, que foram também utilizadas como arma de guerra (Ciuriak, 2022). Pelo mundo, as mais recentes atualizações do conflito eram expostas diariamente no *feed* das plataformas digitais, levando a que cada um expressasse a sua opinião e sentimentos (Garcia & Cunanan-Yabut, 2022). A rede social *twitter* foi, novamente, uma das mais utilizadas não só para dar a conhecer o ponto de situação da guerra, mas também para o público decidir por si em quem acreditar (Ciuriak, 2022). O tema invadiu durante semanas a plataforma, maioritariamente através de demonstrações de empatia, afeto e consciencialização das atrocidades que se estavam a passar na Ucrânia, sendo o hashtag *#UkraineRus-*

siaWar o mais popular no dia 31 de março de 2022, com 13 mil *tweets* (Mir et al., 2023).



Figura 1: Tweet anti-Putin. Fonte: Tweeter, disponível em <https://twitter.com/WeeliyumF/status/1509655709448871943?s=20> Consultado a 08/05/2023



Figura 2: Tweet sobre o ponto de situação do conflito. Fonte: Tweeter, disponível em https://twitter.com/War_Mapper/status/1509595592833523714?s=20 - Consultado a 08/05/2023

Os líderes internacionais e as principais organizações mundiais também censuraram e cercaram a Rússia com uma onda de condenações vindas de todas as partes do mundo (Mir et al., 2023; McGee & Princewill, 2022). Sucessivamente, o movimento “*cancel Russia*” surgiu com o propósito de retirar qualquer apoio possível e isolar o país. As organizações deixaram as operações que tinham no país (Leave Russia, 2023), atletas russos foram excluídos de eventos desportivos internacionais (Observador, 2022), a plataforma de *streaming* de vídeo americana *Netflix* suspendeu os seus serviços a clientes russos (The Economic Times, 2022), o museu Hermitage em Amesterdão cortou relações com o país, encerrando exposições (NL Times, 2022), entre outros exemplos de cancelamento da cultura, de relações comerciais e aproximação russa. No mesmo sentido, foram várias as empresas que decidiram demonstrar o seu apoio e empatia com a Ucrânia, através de donativos, como o envio de bens essenciais, roupa e medicamentos para o país, incluindo empresas portuguesas (Marketeer, 2022).

Com o avançar do tempo, o número de multinacionais que fecharam negócios com a Rússia foi crescendo, e as que tentaram passar pelos pingos da chuva conservando uma relação comercial foram fortemente criticadas (CELI, 2013). Exemplificando, o caso da marca alimentar Nestlé fez correr tinta nos meios de comunicação e foi alvo de

críticas nas redes sociais (The Economist, 2022). Sendo alguns dos seus produtos considerados como bens essenciais (cereais e fórmula infantil), a organização afirmou que estava a enfrentar um dilema: “ficar ou sair”. Após semanas de censura pública mundial a organização decidiu suspender as suas operações, à exceção dos produtos essenciais (Nestlé, 2022). Ainda assim, após esta deliberação as comunidades julgaram a decisão insatisfatória e o primeiro-ministro ucraniano demonstrou o seu descontentamento, alegando os contínuos ganhos com as vendas efetuadas na Rússia (Egan, 2022).

A magnitude da relevância dada às organizações que cortaram ou não relações com o país escalou ao ponto de serem escritas notícias em que se confrontava ambas as decisões (Aaron, 2023; The New York Times, 2022). O consumidor, ainda que nem sempre influenciando a intenção de compra, condenava as marcas que não se manifestavam ou tomavam uma posição. Empresas como a Microsoft (BBC News, 2022a), MacDonalds (Borger, 2022) e a Zara (The Guardian, 2022) foram reconhecidas como impulsionadoras de decisão e bem cotadas na opinião pública. Por outro lado, Mars. Inc (Shehadi, 2022), Hilton (Fickenscher, 2022) e Burger King (BBC News, 2022b) viram o seu nome arrastado nos jornais e nas plataformas digitais como as empresas que não quiseram sair. Ao dia de hoje, existem ainda websites que disponibilizam diariamente informação sobre as organizações que continuam a atuar no mercado russo (Boycott Russia, 2022; Leave Russia, 2023), o objetivo passa por tentar criar pressão sobre as mesmas para que decidam igualmente cortar as suas relações comerciais.

3 Metodologia

3.1 Abordagem Qualitativa

A metodologia define-se como um processo claro, racional e metódico que possibilita solucionar os problemas de investigação propostos (Gill, 2002). A escolha de uma metodologia adequada permite ao investigador desenvolver conhecimento e promover o progresso científico, criando uma ligação enraizada entre a literatura e a realidade.

Miles, et al. (2014) consideram que não existe apenas uma abordagem correta. Contudo, uma vez que o objetivo desta pesquisa passa por compreender como é que a opinião e a censura pública têm influência na estratégia de internacionalização das empresas portuguesa acredita-se que a utilização de um método qualitativo será o mais apropriado.

Com o avançar do tempo, a evolução da relação entre o investigador e o seu estudo ganham destaque face às estatísticas experimentais (Aires, 2015). O interesse pela reflexão crítica e pela exploração de questões qualitativas, permitiu adquirir informação mais profunda que se traduziu em análise textual, entrevistas e etnografia (Watkins, 2017).

A investigação qualitativa aplica-se quando pretendemos abordar o “como” e o “porquê” ao invés do “quantos” ou “quantas vezes” (Pratt, 2009). Comparativamente com os métodos quantitativos, a análise qualitativa alcança informação mais densa, ou como menciona Watkins (2017, 1) “as palavras por detrás dos números”. Assim uma das principais características dos dados qualitativos é que se concentram em acontecimentos naturais, comuns e reais. Para além disso, a riqueza dos dados revela a complexidade de descrições profundas que foram vividas, criando um forte impacto no leitor (Miles et al., 2014). Por último, a flexibilidade inerente dos estudos qualitativos torna-a um campo interdisciplinar e transdisciplinar que transpõe as ciências humanas e físicas (Aires, 2015).

Para Aires (2015), a entrevista é um dos métodos qualitativos mais úteis e comuns no estudo e entendimento do ser humano. A sua grande multiplicidade e adaptabilidade permite obter perceções mais profundas da experiência humana. A utilidade deste

método manifesta-se nos casos em que o investigador não consegue encontrar resposta na documentação atual disponível ou em situações em que deseja recorrer a interlocutores especialistas no campo, como líderes ou população-alvo (Carmo & Ferreira, 2008). As três grandes características que diferenciam uma entrevista são: a) as entrevistas que decorrem entre duas pessoas ou entre um grupo de pessoas; b) as entrevistas que englobam um diverso conjunto de temas ou aquelas que recaem apenas num só tópico (monotemática) e c) as entrevistas que variam consoante a estrutura do guião: estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas (Aires, 2015). No caso das entrevistas estruturadas existe um conjunto de perguntas e categorias de resposta pré-estabelecidas, semelhante a um questionário, que posteriormente facilita a análise e comparação dos dados. Contrariamente, as entrevistas não estruturadas consistem em questões não pré-definidas, e por isso, vão evoluindo com o decorrer da entrevista, permitindo obter informação personalizada, rica e relevante. Por último, as entrevistas semiestruturadas são as que demonstram maior flexibilidade na sua estrutura, através de um guião misto com perguntas pré-definidas e um conjunto de perguntas livres (Aires, 2015).

Deste modo, de forma a conseguir perceber a consciencialização das empresas portuguesas para questões ligadas ao ESG, à sustentabilidade e à imagem e reputação da organização que geram opinião pública serão realizadas entrevistas a multinacionais portuguesas. O intuito desta escolha passar por melhor compreender o ponto de vista de cada entrevistado e identificar relações inesperadas que possam surgir (Patton, 2015). As entrevistas serão semiestruturadas, de modo a dar alguma flexibilidade e profundidade de resposta ao entrevistado, juntamente com um guião construído com perguntas de resposta fechada e perguntas de resposta aberta.

3.2 Critérios de Seleção

Com base em critérios pragmáticos e teóricos, a seleção da amostra na metodologia qualitativa assume um papel central na obtenção de informação proeminente e fidedigna (Creswell, 2014). O intuito do investigador ao definir a sua amostra passa por tentar obter o máximo de informação possível através de uma seleção diversa de casos (Aires, 2015), neste contexto, empresas a entrevistar. Posto isto, foi adotado um *design*

planeado com base numa amostragem intencional, isto é, um processo não aleatório onde os sujeitos são escolhidos a partir de um conjunto de critérios específicos prescritos (Lauretto et al., 2012). O processo de amostragem dá-se por concluído quando ocorre saturação dos dados, ou seja, quando nenhuma informação surge de novo (Aires, 2015).

Tendo por base os seguintes critérios foi seleccionada a amostra, segundo uma ordem de prioridades:

1. Empresas nacionais e/ou com sede empresarial em Portugal, uma vez que será a percepção destes empresários que se pretende analisar;
2. Empresas que operam no mercado internacional através de modos de entrada *equity*, ou seja, que detêm joint-ventures ou subsidiárias a 100%;
3. Empresas com vasta experiência internacional, isto é, operam há mais de 10 anos no mercado externo;
4. Empresas que no ano de 2022 apresentaram um volume de negócios médio-elevado, isto é, 10 milhões de euros;

3.3 Casos seleccionados

“Quantas entrevistas qualitativas são suficientes?”. Esta é uma das perguntas mais efetuadas na área da investigação e à qual ainda não surgiu uma resposta consensualmente aceite pela comunidade académica. Becker & Edwards (2012) afirmam que não há um número “mágico”; a única resposta possível é ter um número de entrevistas que permita ao investigador dizer o que pensa ser verdade. A análise de um número reduzido de casos pode trazer vantagens no processamento dos dados e ser uma mais-valia no estudo de informação oculta ou de difícil acesso (Baker & Edwards, 2012). Ainda assim, segundo Patricia Adler (Baker & Edwards, 2012), um número entre 6 e 12, dependendo do tipo de análise poderá ser satisfatório (Baker & Edwards, 2012).

Para este estudo foram contactadas 21 empresas que correspondiam aos critérios seleccionados, sabendo da possibilidade de não obter uma resposta de todas. Os primei-

ros contactos foram feitos via email, telefone e *linkedIn* (Anexo I – Carta de Apresentação). Das 21 empresas, uma delas recusou a participação no projeto e de 66,67% das organizações contactadas não foi possível obter resposta. As restantes 7 acordaram participar. A carta de apresentação das entrevistas (Anexo I) foi direccionada aos responsáveis pelos departamentos de comércio internacional e/ou gabinete de comunicação, estando depois a cargo da organização definir quem seriam os entrevistados mais adequados. Em dois dos casos, foi possível falar com representantes de ambos os departamentos, obtendo uma entrevista mais completa.

De seguida será feita uma breve análise, por ordem alfabética, das empresas entrevistadas, tendo, porém, presente que 3 desejaram manter a sua identidade em anonimato. A base da informação foi recolhida através dos websites das empresas, relatórios de contas e informação presente na secção I e II do guião da entrevista (Anexo III)

CIN

O grupo CIN é uma empresa sediada na Maia, que se dedica ao negócio das tintas e vernizes, atuando em quatro segmentos de mercado diferentes: Construção Civil, Indústria, Proteção Anticorrosiva e *Yachting and Marine*. A marca nasceu em 1917 juntamente com a fundação da Companhia Industrial do Norte e em 1926 constituiu-se a CIN – Corporação Industrial do Norte, Lda.

Apesar de a empresa já contar com alguma exportação, em 1971 dá o seu primeiro grande passo no processo de internacionalização com a criação da unidade de fabrico Tintas CIN Angola, S.A., e em 1973 a Tintas CIN Moçambique, S.A.R.L., mercados de eleição pela língua e facilidade de entrada.

Atualmente a marca tornou-se líder no setor, detendo operações em mais de 10 mercados como, Espanha, Itália, Polónia e Turquia. O seu volume de negócios em 2022 aumentou 10,6% face ao ano anterior, com destaque para Itália como mercado com maior faturação. Em 2017 a marca CIN comemorou 100 anos de existência.

Efacec

A Efacec conta com mais de 100 anos de história e 75 anos de marca. Em 1905, nasce “A Moderna” Sociedade de Serração Mecânica, empresa que aos poucos foi dedicando a sua produção ao fabrico de motores, geradores, transformadores e acessórios elétricos. Estes desenvolvimentos levaram em 1948 à origem da marca e projeto Efacec.

Quanto ao processo de internacionalização da empresa o mesmo deu-se em 1987 através das exportações de produtos para a Islândia. A oportunidade surgiu com o objetivo de aproveitar sinergias existentes no mercado, ou seja, os produtos seguiam em barcos que eram utilizados para importar bacalhau para o mercado português, aproveitando assim os custos mais baixos de transporte.

Atualmente, a Efacec encontra-se dividida em oito unidades de negócio (três de sistemas e cinco de produto), desenvolvendo soluções integradas para os setores da energia, mobilidade e ambiente. Com vendas em mais de 86 países e presença em 13, o foco e as vendas concentram-se no mercado europeu, destacando países como a França, Espanha e Reino Unido. Nos últimos 2 anos, com o anúncio da reprivatização da empresa o mercado português representou 38% das receitas face a 62% do resto do mundo. Contudo, os valores “normais” da empresa e o objetivo futuro, passa por chegar aos 80%, com Portugal a representar entre 20% e 30%.

MO

A MO é uma empresa que opera na área do retalho especializado do Grupo Sonae. A Sonae é uma multinacional portuguesa que gere um portefólio diversificado de 8 negócios (retalho, serviços financeiros, tecnologia, imobiliário e telecomunicações). Ao fazer parte deste grupo com mais de 60 anos de história, a MO consegue aproveitar sinergias e obter know-how e experiência de outros negócios.

Focada em peças de vestuário, calçado e acessórios, nasceu em 1995 com o nome “Modalfa”. Desde então tem vindo a desenvolver a sua proposta de valor, passando em 2013, por um *rebranding* com o objetivo de alinhar o seu posicionamento com o público-alvo e alterando o nome para MO.

O ano de 2013 foi também o ano em que a empresa deu início ao seu processo de internacionalização recorrendo às exportações. Posteriormente, surge a oportunidade de abrir duas joint-ventures, uma nos Açores e outra na ilha das Canárias. Esta última

operação que a empresa detinha no mercado estrangeiro foi encerrada no início do ano 2023 por caducidade de contrato e com o objetivo organizacional de investir em novos projetos. A análise desta organização terá por base o limite temporal de final de 2022, altura até à qual a empresa cumpriu os critérios fixados para a amostra neste trabalho.

Atualmente, a MO, está presente em 7 mercados, tais como: Itália, Angola, Líbano e Cambodja, sendo o mercado espanhol o que confere maior faturação à empresa.

Sogrape

A Sogrape é uma empresa familiar, que nos últimos anos se tornou uma das maiores empresas vinícolas em Portugal. Fundada no Porto em 1942, por Fernando van Zeller Guedes, a Sogrape nasceu da inovação e com a internacionalização ao introduzir o vinho Mateus Rosé no mercado.

Hoje em dia, já na quarta geração da família Guedes, a empresa conta com uma presença internacional em mais de 120 mercados, com 5 origens de produção (Portugal, Espanha, Nova Zelândia, Chile e Argentina) e distribuição própria em 6 mercados (Portugal, Espanha, Inglaterra, Estados Unidos, Angola, Hong Kong).

A empresa contabiliza já mais de 30 marcas, sendo os Estados Unidos, Reino Unido e Angola os mercados que apresentam maior faturação, comparativamente com Portugal que representa 22% do volume de negócios.

Empresa X

A empresa X, é uma organização com sede em Portugal que opera no setor do papel há mais de 50 anos. O negócio começou apenas com a produção, tendo posteriormente expandido para a área de distribuição. Recentemente, o grupo vendeu os seus ativos industriais focando-se sobretudo na distribuição.

Desde a sua fundação, a organização em questão percorreu um longo caminho. A estratégia de internacionalização começou na década de 1990 em Espanha. Desde então, a empresa está presente em vários mercados incluindo, Áustria, Bélgica, Turquia e Angola.

Atualmente, a empresa X, ocupa uma posição de liderança no mercado e nas geografias onde atua. Portugal representa muito pouco do negócio com uma expressão apenas entre 2% e 3%, sendo o mercado alemão e francês responsáveis pela maior percentagem de receitas do grupo.

Empresa Y

A empresa Y opera no setor das bebidas em Portugal, incluindo águas, refrigerantes e bebidas com teor de álcool. A história da organização começa na década de 90 com a constituição da primeira unidade fabril. Através de diversas fusões e aquisições ao longo dos anos a empresa Y foi apostando na inovação e desenvolvimento de novos produtos, contando atualmente com inúmeras marcas.

O processo de internacionalização da empresa já conta com mais de duas décadas de história, tendo sido a procura por parte de emigrantes portugueses espalhados pelo mundo, o fator impulsionador das exportações da empresa. Ainda assim, com o decorrer dos anos a empresa foi adotando uma estratégia de internacionalização fruto de um estudo à priori dos mercados, tais como o caso da China e dos Estados Unidos.

No presente, o grupo opera em mais de 50 países. A Europa é o mercado que regista maior faturação, destacando-se o mercado francês. Na maioria dos casos a empresa mantém a sua posição através de exportações, contudo, e de forma a agilizar a logística no mercado externo, conta também com estabelecimentos em alguns países.

Empresa Z

A história e fundação da empresa Z, começou na década de 50 com a produção de pasta de papel. Este foi o ponto de partida para a evolução e crescimento exponencial da empresa que levou ao desenvolvimento de várias áreas de negócio.

O processo de internacionalização da empresa não tem data fixa, podendo afirmar-se que o mesmo começou aquando da origem da empresa através de exportações. Todavia, hoje a mesma é fornecedora em mais de 100 países atuando através de subsidiárias em mais de dez. Atualmente a organização é das maiores exportadoras em Por-

tugal, sendo líder no mercado europeu na produção de papéis finos de impressão e escrita. Em 2022 mais de 80% dos seus produtos foram vendidos para fora.

Fontes de recolha de dados				
Empresa	Entrevistado	Posição	Fonte de Informação Primária	Fonte de informação secundária
CIN	Dr. Ângelo Machado	Gestor de exportação e desenvolvimento comercial	Entrevista	Website Relatório e contas 2022
	Dra. Liliana Soares	Diretora de Marketing		
Efacec	Dr. Michael Silva	Administrador da Efacec com o Pelouro Comercial	Entrevista	Website Relatório e contas 2022
	Dra. Sandra Pombo	Diretora de Marca e Comunicação / Corporate Affairs Officer.		
MO	Dr. Maria Santos	Gestão de mercados externos	Entrevista	Website
Sogrape	Dr. Bernardo Carvalho	Gestão de mercados externos	Entrevista	Website Relatório e contas 2022
Empresa X	Entrevistado X	Investors relations	Entrevista	Website Relatório Anual 2022
Empresa Y	Entrevistado Y	Comunicação, Rel. Institucionais e Sustentabilidade	Entrevista	Website Relatório de gestão e sustentabilidade
Empresa Z	Entrevistado Z	Diretora dos Assuntos Públicos das Comunidades	Entrevista	Website Relatório e contas 2022 Relatório de sustentabilidade 2022

Tabela 1: Fontes de recolha de dados - Elaboração própria

3.4 Recolha de dados

No processo de recolha de dados, e de forma a tornar o mesmo o mais rigoroso possível, foi utilizada uma triangulação de dados. Isto é, foram consideradas diversas fontes de informação, tais como o website das organizações, relatórios de contas e comunicados emitidos pela empresa, para aumentar a validade e a confiabilidade da análise qualitativa. Ainda assim, as entrevistas serão consideradas como fonte primária de

informação. O processo de entrevistas decorreu durante o período de abril e maio, através das plataformas de apoio digital: Zoom e Microsoft Teams, tal como sugerido pelos entrevistados. Para além de anotações em papel, foi também recolhido o áudio das entrevistas com a devida autorização dos entrevistados (Anexo II), excetuado a empresa X que pediu para que o mesmo não fosse feito.

As entrevistas seguiram um guião estruturado disponível no Anexo III, sem prejuízo de terem sido colocadas questões suplementares de forma a esclarecer ou desenvolver os temas, sempre que foi considerado indispensável. O guião foi organizado e elaborado segundo os principais pontos de interesse neste trabalho presentes na revisão de literatura.

As entrevistas foram todas iniciadas com uma breve explicação do projeto e contextualização do tema, seguido do pedido para gravar o áudio da mesma e a explicação da informação presente na Declaração de Consentimento Informado (Anexo II). Foi também questionado ao entrevistado se o mesmo tinha alguma dúvida ou questão relativamente a todo o procedimento. A duração de cada entrevista variou consoante a quantidade de informação partilhada e o número de entrevistados por entrevista, contudo o tempo médio das mesmas rondou os 40 minutos. No final de cada entrevista, os entrevistados foram informados que posteriormente poderiam ser novamente contactados para o esclarecimento de alguma questão.

4 Análise de dados

O estudo e processamento dos dados será feito segundo uma análise de conteúdo, ou seja, agrupando a informação recolhida num conjunto de categorias (Carlomagno & Rocha, 2016). O objetivo passa por reunir os diferentes elementos-chave, de forma a torná-los comparáveis entre si. Através da análise das entrevistas transcritas pela autora e das fontes de informação secundária, será feito um cruzamento dos dados para cada tema e subtema, com o propósito de perceber até que ponto a opinião pública influencia as decisões de uma multinacional.

A categorização implica separar o texto em subunidades, investigando e reagrupando-as por critérios. Tratando-se de uma investigação individual, a coerência da análise está assegurada, já que, os dados foram administrados apenas por um indivíduo: a autora. Desta forma, será adotada uma categorização por caixas, sem recurso à utilização de softwares de apoio. Este procedimento de categorização consiste em definir à priori as categorias (Bardin, 2013), ou seja, os elementos vão ser repartidos consoante a análise teórica feita, alicerçados na revisão de literatura. Carlomagno & Rocha (2016) e Bardin, (2013), afirmam que existe um conjunto de regras claras para a divisão em categorias, tais como serem mutuamente exclusivas, homogéneas, pertinentes, objetivas e fiáveis. Neste sentido, estas 5 características foram tidas em conta no desenvolvimento das mesmas.

Importante ressaltar que a análise adotada para este projeto procurou compreender a perspetiva de cada um dos participantes relativamente ao fenómeno em estudo. Por outras palavras, esta análise pretende ir além do que é uma simples classificação de respostas, procurando obter uma compreensão mais profunda da informação partilhada.

4.1 Análise tema a tema

No seguimento do método descrito anteriormente, a análise resultou em quatro grandes grupos de interesse. Com o intuito de obter um estudo coerente e pertinente, serão abordados os seguintes temas de forma sequencial: em primeiro lugar o processo de internacionalização; posteriormente, o papel da sustentabilidade; em seguida a di-

mensão da opinião pública na imagem e reputação corporativa; e, por último, o processo de internacionalização de uma perspectiva pública. Posteriormente, com o objetivo de contextualizar e dar vida às descobertas, cada tema será ilustrado com citações relevantes dos participantes. Além disso, será feito um esforço de relacionar a informação descrita com os pontos principais analisados na revisão de literatura.

Processo de Internacionalização

O processo de internacionalização das 7 organizações começou entre o ano de 1957 e 2013, sendo o método de entrada escolhido por todas as empresas as exportações. Posteriormente, com a experiência adquirida, todas desenvolveram o seu trajeto no mercado externo através do estabelecimento de unidades de fabrico, distribuição ou apoio logístico, por outras palavras, investindo nos mercados através de subsidiárias ou joint-ventures.

No período delimitado para a análise da MO, a mesma comercializava em cerca de 7 mercados e detinha uma *joint-venture* no mercado externo. Relativamente às restantes 6 organizações, atualmente 3 delas detêm unidades operacionais em 10 ou menos mercados externos. A Sogrape encontra-se presente em 9 países (4 origens de produção e 5 de distribuição e apoio logístico). Posteriormente segue-se o grupo CIN e a Empresa X com 9 unidades cada. As restantes 3 empresas: Efacec, Empresa Y e Empresa Z, contêm 12, 13 e 17 unidades operacionais no mercado externo, respetivamente.

No que toca à análise e ao estudo dos mercados à priori do processo de internacionalização, as 7 empresas afirmaram haver um cuidado e preocupação intrínsecos à estratégia da organização. Analisando o planeamento do grupo CIN, neste momento, a organização não possui nenhum departamento ou equipa dedicada à análise e investigação de possíveis mercados para estabelecer as suas operações no futuro. Ou seja, as oportunidades e a motivação para internacionalizar são reativas à empresa (Silva et al., 2018), surgindo através de “*contactos, prescrição e partilha de informação*”. Ainda assim, mesmo não havendo uma estrutura definida para executar este tipo de trabalho, o Dr. Ângelo Machado refere que estas oportunidades são igualmente estudadas e analisadas sob uma perspectiva quer de investimento financeiro, quer de recursos e tempo.

Alguns dos fatores que as 7 organizações apontaram como essenciais para o estudo e avaliação das oportunidades de internacionalização são:

Empresa	Fatores
CIN	• Concorrência no mercado
Efacec	• Análise do perfil dos clientes – no caso consumidores que valorizem a qualidade em detrimento do preço
Mo	• Proximidade e mesma geografia climática
Sogrape	• Dimensão e capacidade distributiva
Empresa X	• Volume do mercado
Empresa Y	• Poder de compra dos consumidores
Empresa Z	• Existência ou não de barreiras à entrada

Tabela 2: Fatores que influenciam a internacionalização - Elaboração própria

Por outro lado, foi também questionado quais seriam os fatores impeditivos à internacionalização e que levariam a organização a desconsiderar um certo mercado. Na maioria, as organizações afirmaram não ter critérios bem definidos neste caso, no entanto, em conversa foram encontrados os seguintes:

Empresa	Fatores
CIN	• Preços agressivos da concorrência
Efacec	• Nível elevado de risco comercial, executivo, operacional e de segurança para os trabalhadores
Mo	• Economias identificadas como problemáticas, a nível político, económico e social
Sogrape	• Procura baixa ou inexistente do produto – no caso mercados que não consomem bebidas alcoólicas
Empresa X	• Não cumprimento dos valores de ética laboral
Empresa Y	• Parceiros que não possuem <i>know-how</i>
Empresa Z	• Taxa de corrupção do país elevada

Tabela 3: Fatores impeditivos à internacionalização - Elaboração própria

O papel da sustentabilidade

No capítulo 2 deste trabalho foi abordada a reformulação da visão das sociedades comerciais, passando a incluir preocupações ligadas ao desenvolvimento social,

ambiental e do governo das sociedades que afetam todos os seus *stakeholders* (Donaldson, J., 2001).

Atualmente, a sustentabilidade e a adoção de práticas sustentáveis é algo que as organizações afirmam estar interligado com a sua estratégia. Empresas como a CIN e a Efacec afirmam ser pioneiras neste campo e no seu ramo de atividade, permanecendo sempre um passo à frente do que é imposto por lei. Não obstante, o grupo CIN explica que a formulação vanguardista de produtos mais sustentáveis por vezes prejudica o negócio face à concorrência que ainda não adotou estas práticas. Independentemente deste fator, a empresa continua a apostar na produção de produtos amigos do ambiente, pois consideram importante para o desenvolvimento do negócio. A Sogrape, a MO e a empresa X explicam que, na atual conjuntura, é impossível dissociar a responsabilidade social e o respeito pelo meio ambiente do dia a dia estratégico de uma organização. A empresa Y e a empresa Z partilham da mesma ótica, afirmando que a sustentabilidade faz parte do ADN da empresa.

Alguns exemplos de medidas sustentáveis adotadas pelas organizações e que foram partilhados com a autora são:

Empresa	Medidas adotadas pelas organizações em prol da sustentabilidade
CIN	• Redução do consumo de água
Efacec	• Ações de voluntariado com as comunidades locais
MO	• Tornar 30% da coleção sustentável
Sogrape	• Projeto de reintegração social em prisões
Empresa X	• Aumento da utilização de veículos à base da energia elétrica e híbrida
Empresa Y	• Promover a circularidade das embalagens
Empresa Z	• Projeto de requalificação florestal e proteção de solos

Tabela 4: Medidas adotadas pelas organizações em prol da sustentabilidade - Elaboração própria

Para além destas iniciativas mencionadas pelos participantes, todas as organizações afirmaram ter certificações nas suas áreas de negócio que envolvem o produto, a qualidade, o ambiente e a segurança.

Quando questionados se é feita uma avaliação dos parceiros que irão integrar o seu processo de produção e/ou distribuição relativamente ao cumprimento dos valores e práticas de sustentabilidade, as 7 organizações prontamente afirmaram que “*sim*”. Existe

uma preocupação em analisar e avaliar as cadeias de valor, uma vez que esta informação pesará nas decisões da empresa. Complementarmente, a Efacec referiu que *“o próprio cliente também exige que seja feita uma análise dos parceiros”*, e a empresa X mencionou que mesmo sendo um pilar estratégico da empresa, as obrigações legais são cada vez maiores.

Com a exceção da Efacec, os restantes 6 entrevistados reiteraram não ter conhecimento ou registo de nenhuma situação em que a organização tivesse deixado de trabalhar com parceiros, por não respeitarem os mesmos valores e práticas da empresa. A avaliação que fazem à priori dos mesmos, é essencial na prevenção deste tipo de situações. Já no caso da Efacec, a Dra. Sandra Pombo comenta já ter havido o recuo de determinados mercados por entenderem que não estavam alinhados com os princípios, valores e normas.

A dimensão da opinião pública na imagem e reputação corporativa

Recorrendo à revisão de literatura, foi possível analisar que as multinacionais que se envolvem em iniciativas de responsabilidade social corporativa (RSC), são vistas pelos consumidores como fidedignas e responsáveis, conquistando assim, uma reputação mais favorável (Abbasi et al., 2023; Aguilera-Caracuel et al., 2017). Sucessivamente, esta convicção foi reforçada nas entrevistas efetuadas. As 7 empresas afirmaram que a adoção de práticas mais sustentáveis afeta positivamente a imagem e a reputação da empresa. O Dr. Ângelo Machado esclareceu que os projetos de sustentabilidade desenvolvidos pela empresa não só são a pensar nas vendas, mas também na imagem que a empresa transmite. Adicionalmente, a Efacec referiu que a adoção destas práticas influencia também a atratividade da empresa no momento de contratação e o acesso a financiamento. Relembrando a ideia preconizada por Vergne JP (2012), a desaprovação influencia não só a atratividade financeira e de recursos humanos, como também a capacidade de estabelecer alianças duradouras e garantir a fidelidade dos clientes. O Entrevistado Z considera que *“[a] reputação da marca está diretamente associada à percepção pública de que as marcas atuam de acordo com as melhores práticas internacionais. Isto é o que dá corpo à reputação e à marca (...)”*. Contudo, todos os entrevistados

fizeram questão de referir que o objetivo principal da implementação de práticas mais sustentáveis não é afetar a imagem ou a reputação corporativa.

No seguimento da conversa, a Dra. Sandra Pombo reforçou que “[a] opinião pública espera muito mais hoje (...)”, é expectável que as organizações adotem práticas e se envolvam em atividades socialmente responsáveis. “[E]spera-se mais hoje das organizações, do que dos governos”. Esta afirmação compactua com o parecer de King & McDonnell, (2012) ao defender que o consumidor coloca as organizações num patamar de poder, e espera que as mesmas tenham a capacidade de cumprir as suas agendas de mudança social.

Quando questionados sobre a importância de haver uma ligação entre o público e a marca, a resposta foi unânime: “sim”. A Dra. Liliana Soares acrescentou que “[u]ma conexão estável e autêntica com o nosso público-alvo ajuda a aumentar a notoriedade, fortalecer a lealdade dos clientes, aumentar a retenção, gerar engajamento, fornecer insights valiosos, diferenciar a marca da concorrência e impulsionar o crescimento do negócio”. Sob outra perspetiva, a empresa Y refere que é importante haver um alinhamento entre o que a empresa faz e comunica, já que, “[a] opinião pública é cada vez mais informada e relevante”. Analisando o capítulo 2, percebemos que indubitavelmente a proximidade e a ligação que o consumidor cria com uma marca ou negócio impacta positivamente o crescimento e sucesso do mesmo (Hahn & Albert, 2017).

No que respeita à partilha de informação com o público, todas as organizações possuem *websites* atualizados e redes sociais onde vão partilhando informação acerca das práticas de responsabilidade social que têm desenvolvido. Acresce que as empresas cotadas em bolsa publicam relatórios financeiros e de sustentabilidade. Para além disso, a CIN, a Efacec, a Sogrape e Empresa Y referiram que através de *newsletters* e/ou *press releases* divulgam informação que consideram mais relevante e pertinente. A este respeito torna-se importante referir que, apesar da Efacec não ser uma empresa cotada em bolsa, a mesma publica os seus relatórios de contas graças à sua política de transparência.

Por último, foi ainda possível perceber que todas as empresas implementam algum processo de *monitoring* da opinião partilhada nas redes sociais ou nos meios de comunicação social, independentemente de ser um processo estruturado e com recurso a agentes externos ou não. As organizações asseguraram também que neste processo o

tratamento dos dados é sempre feito em conformidade com as leis e regulamentos de proteção de dados em vigor.

O processo de internacionalização de uma perspectiva pública

Ao longo deste trabalho foram descritos diversos exemplos onde se constatou a preponderância da opinião pública nas decisões de internacionalização. Nesta última categoria, será analisado a percepção e receptividade das organizações entrevistadas relativamente a este tema central da pesquisa.

O destaque que as organizações em análise atribuem à opinião pública na sua estratégia internacional, seja em termos de deslocação de unidades ou no processo de tomada de decisão, é díspar, dependendo de empresa para empresa. No caso da CIN, não há uma estratégia baseada na opinião pública. O Dr. Ângelo Machado, ao descrever a estrutura da empresa supõe que a movimentação da mesma para um mercado menos bem percecionado pelo público não seria, só por si, suficiente para chegar aos meios de comunicação social e despoletar a censura da opinião pública. Por outro lado, a Mo, a Sogrape e a Empresa X afirmaram haver uma ligação entre a opinião pública e as decisões de internacionalização da empresa. O Dr. Bernardo Carvalho esclarece que *“[n]ão é possível a organização ter o propósito de ser a melhor empresa familiar de vinhos do mundo, ignorando as questões sociais e ignorando a opinião pública”*, as mesmas estão interligadas. De igual forma, a Empresa X partilha deste ponto de vista, afirmando que o cumprimento do programa estratégico da empresa está alinhado com as melhores condutas de responsabilidade social corporativa, o que, indiretamente, acaba por ter um alinhamento com a opinião pública e com o bem-estar da sociedade. Suplementando a ideia anterior, o Entrevistado X afirma também que, por razões *“[l]ógicas e sociais (...)”*, um mercado que não esteja bem cotado aos olhos da opinião pública, não passará pelo planeamento estratégico da empresa. No que respeita à Efacec, à Empresa Y e à Empresa Z a resposta destas 3 organizações poder-se-ia resumir num singelo “depende”. Depende do país ou mercado em questão, depende do negócio, depende do tipo de consumidor e de diversos outros fatores essenciais num processo de internacionalização. A Dra. Liliana Soares considera que a opinião pública é ouvida quando são questões fraturantes, ou seja, nestes casos, a opinião é filtrada e incluída no processo de aná-

lise, havendo uma “[e]quipe de gestão de risco que faz este trabalho”. No caso do Entrevistado Z, o mesmo esclarece que a opinião pública não é determinante no processo de decisão, contudo pode “*fortalece ou não uma decisão que pode estar previamente tomada*”.

Sendo o exemplo paradigmático mais recente nesta matéria o conflito armado entre a Rússia e a Ucrânia, foi também questionado às organizações como é que agiram neste cenário. Do conjunto dos entrevistados, a Efacec, a Sogrape, a Empresa X e a Empresa Z operavam no mercado russo antes do eclodir do conflito. A partir do momento da invasão, as 4 empresas determinaram o fim das suas operações no país, antes de serem aplicadas quaisquer sanções por parte da União Europeia. No caso da Sogrape, o mercado russo era considerado emergente e retinha alguma relevância económica para a organização. O Dr. Bernardo Carvalho atesta que “*foi uma decisão rápida, mas muito difícil*” que na sua base teve em conta 3 principais fatores: a ética nos negócios, os princípios da organização e a imagem da Sogrape. Complementarmente, o Entrevistado Z esclareceu que para a organização a decisão foi algo natural, uma vez que, se trata de uma situação que “*põe em causa os princípios e os valores fundamentais da democracia no ocidente*”, não sendo necessárias determinações legais nesse sentido. Estas 4 organizações ao tomarem uma posição antes de qualquer tipo de sanções decidiram “*não ficar para último*” (Audia, 2015), ou seja, decidiram não esperar pelo desenvolvimento social e pelas restrições legais para que isso lhes fosse imposto.

Por outro lado, a CIN, a MO e a empresa Y, não tinham relações comerciais com o mercado em questão. Ainda assim, o Grupo Sonae, à qual a Mo pertence, detinha algumas operações no mercado russo que celeremente foram abandonadas. Para além disso, todas as organizações fizeram questão de mostrar o seu apoio e solidariedade, através de ações, iniciativas e donativos ao povo ucraniano.

Por último, quando questionados se já houve alguma situação de reversão de decisões de internacionalização por alertas do público, as 7 organizações responderam que não tinham conhecimento. No seguimento desta questão foi novamente reforçada a ideia de que o processo de internacionalização é algo bem estruturado e pensado sob diversas perspetivas, o que ajuda na prevenção de situações semelhantes.

4.2 Análise geral dos dados

O propósito desta súmula geral passa por aprofundar o tema estudado e retirar algumas conclusões, de acordo com a análise supra.

As organizações entrevistadas caracterizam-se pela sua vasta experiência no mercado externo, algumas delas operando há mais de seis décadas. Segundo Viswanathan & Jha (2020), uma internacionalização de sucesso passa por um estudo da oportunidade, negócio ou mercado, minucioso, ponderado e consciente de todas as adversidades que possam surgir. Da mesma forma, as 7 empresas observadas afirmam haver um cuidado e preocupação em todo o processo de decisão. Mais de 50% dos entrevistados, referiu questões de *compliance* como fatores impeditivos   internacionalização, seja o cumprimento de legislação inerente aos direitos dos trabalhadores, corrupção ou  tica laboral.

No que toca ao segundo grande tema, do ponto de vista discursivo, o conjunto das organizações teve a preocupação de passar a mensagem de que as práticas de responsabilidade social adotadas e a constante fixação por tentar ser melhor, estão intrínsecas na estratégia corporativa e nos pilares que regem o negócio. Esta preocupação é relativamente recente na área da gestão. Tal como identificado na revisão de literatura, a urgência que as organizações têm de integrar no seu processo preocupações  ticas e de sustentabilidade tem-se demonstrado crescente (Amengual et al., 2022). 100% dos entrevistados foram capazes de dar, no mínimo, 5 exemplos de medidas recentemente adotadas no sentido do desenvolvimento sustentável.

Todavia, ainda dentro deste tema, a preocupação social, ambiental e de governação das empresas vai além do núcleo organizacional. 71% das empresas afirma ter o cuidado de passar os seus valores e princípios sustentáveis a todos os trabalhadores, implementando atividades e formações para que toda a organização cumpra e esteja a par da política de responsabilidade social da empresa. Complementarmente, os pilares de sustentabilidade estendem-se a todos os parceiros internacionais, havendo um caso em que a organização optou por abandonar um dado mercado por sentir que os seus princípios e valores não estavam a ser respeitados.

Passando para a análise do terceiro grande tema, anteriormente constatamos que a imagem e a reputação corporativa são afetadas pelas práticas mais sustentáveis que as organizações implementam (Aguilera-Caracuel et al., 2017) e as respostas obtidas dos 7

entrevistados levaram à mesma ilação. O consumidor valoriza produtos e serviços que estejam alinhados com os valores sociais e ambientes, criando uma ligação com as organizações que os cumprem (Emmanuel-Stephen, 2022). Cada vez é mais importante estar próximo do público e as organizações reconhecem que esta ligação pode trazer uma vantagem competitiva e melhorar a percepção pública. Neste sentido, as organizações em análise têm procurado manter o consumidor informado através da partilha de informação relevante em diversas plataformas digitais e meios de comunicação tradicionais. Particularmente, existe o caso de uma organização que, apesar de não ser cotada em bolsa, demonstra um cuidado em transmitir a informação para o seu público de forma clara e transparente através da publicação dos seus relatórios de contas. Para além disso, como numa qualquer relação onde ambas as partes são ouvidas, o conjunto das organizações está também atento ao que vai sendo comentado e dito pelo público a respeito da empresa.

Fechando este tema, ficam patentes na frase pronunciada pela Dra. Sandra Pombo e nas afirmações do Dr. Ângelo Machado algumas reservas de que este papel social atribuído pelo consumidor às empresas possa ser excessivo, e até tornar difícil a implementação da estratégia

Concluindo com a análise do último grande tema, o processo de internacionalização de uma perspectiva pública, constatou-se que 43% das organizações incorpora a opinião pública na sua estratégia de internacionalização seja numa maior ou menor escala. Neste sentido, analisando a opinião das organizações, o peso e a capacidade de organização da opinião pública interfere nesta relação. Tal como abordado anteriormente por McDonnell, & King, (2013), quando o público se junta utilizando táticas como protestos ou boicotes, a visão e atuação da empresa muda, pois não é só a imagem e a reputação da organização que está em causa, está também em causa o número de vendas, receitas e lucros.

O caso do conflito armado entre a Rússia e a Ucrânia demonstrou que 100% das organizações que operavam com o mercado russo, optaram por abandonar a economia, atuando segundo os seus valores e princípios e em conformidade com o que a opinião pública considerava ser a melhor conduta. O consumidor espera que uma organização seja capaz de tomar uma decisão e se mantenha fiel a um posicionamento no que diz respeito a questões sociais. Neste caso em concreto, ao abandonar o mercado russo, ou

ao efetuar doações à Ucrânia, é isso que as organizações estão a fazer: estão a tomar um posicionamento, tal como esperado pelos consumidores.

Todavia, nenhum dos entrevistados tem conhecimento de alguma situação de reversão de decisões de internacionalização por alertas do público.

Dissecando o conjunto dos 4 grandes grupos em conjunto com as respostas afe-
ridas, concluímos que as 7 organizações estão cada vez mais conscientes do ambiente
que as rodeia, alinhando o seu ADN com os valores sociais e ambientais, e comunicando
a sua posição ao público quando a situação assim o exige. Consegue-se detetar que há
uma coincidência discursiva entre o que as empresas invocam fazer e aquilo que é a
consciência social dominante. Neste sentido, há também um cuidado em transmitir a
indicação de que essa preocupação não tem na base a imagem pública, mas o compor-
tamento, os valores e os princípios éticos em si. Não obstante, há em simultâneo, e não
necessariamente incompatível, a sensibilidade de transmitir e publicitar essa atuação por
forma a criar uma boa relação com o público e reforçar uma opinião positiva.

5 Conclusão

Ao longo desta dissertação foi possível analisar o papel da opinião pública nas decisões de internacionalização. Sob esta ótica, o debate central deste trabalho focou-se na percepção e na sensibilidade que as organizações portuguesas têm quanto ao domínio da censura pública nos seus processos de tomada de decisões de internacionalização. Deste modo, a autora propôs-se compreender de que forma é que as empresas são afetadas pela reação pública a decisões de internacionalização que estão a ponderar e/ou pelas crises de opinião pública na reversão de decisões de internacionalização.

Com este objetivo presente, foi adotada uma metodologia qualitativa que permitiu compreender o contexto organizacional português, a relação entre os conceitos e analisar as semelhanças e diferenças entre o conjunto das organizações (Patton, 2015). Com o recurso a entrevistas semiestruturadas foram definidos 4 principais critérios para a amostra, segundo uma ordem de prioridades: empresas nacionais e/ou com sede nacional em Portugal; organizações que operam no mercado internacional através de modos de entrada *equity*; empresas com experiência internacional há mais de 10 anos; e com um volume de negócios médio-elevado. A seleção da amostra resultou em 7 multinacionais portuguesas: Cin, Efacec, Sogrape, Mo e 3 que permaneceram no anonimato.

A escolha adequada, eficaz e pertinente de um modo de entrada no mercado externo poderá ser um fator decisivo no sucesso da estratégia organizacional (Viswanathan & Jha, 2020). Neste sentido, existem diversos fatores a considerar, como as barreiras à entrada; a competitividade do mercado; questões financeiras, logísticas e operacionais (Backer & Miroudot, 2019); e a opinião pública (Norris, 1971). Quando confrontados com a necessidade de avaliar e estudar os mercados *a priori*, todos os entrevistados corroboraram com a ideia transmitida por Backer & Miroudot (2019), mencionado vários fatores relevantes no processo de internacionalização. Ainda assim nenhum dos entrevistados referiu a opinião pública como fator decisivo no processo de internacionalização.

Multinacionais que apresentam maiores níveis de performance social conseguem obter uma melhor reputação e são vistas pelos *stakeholders* como responsáveis e de confiança (Abbasi et al., 2023; Aguilera-Caracuel et al., 2017). Paralelamente a este fenómeno, surgem as iniciativas de responsabilidade social corporativas que, quando

implementadas eficazmente, ajudam a obter legitimidade do público para as organizações atuarem no mercado externo (Abbasi et al., 2023; Velez-Ocampo & Gonzalez-Perez, 2019). Neste sentido, as empresas mostraram desenvolver inúmeras iniciativas de responsabilidade social e afirmaram que a adoção destas práticas consegue influenciar positivamente a imagem e a reputação da empresa. Contudo, foi mencionado regularmente que o objetivo não é impactar a imagem da empresa, mas sim atuar segundo os princípios e valores da organização.

O crescente interesse em transpor uma boa imagem e manter uma boa reputação tem sido alvo de estudo e é considerado um motivo de sucesso quando a organização consegue preservar a sua imagem e reputação. Aguilera-Caracuel, et al., (2017) defendem que as organizações se têm esforçado para estarem mais próximas do consumidor e satisfazerem as necessidades e expectativas de todos os *stakeholders*. De acordo com a opinião dos autores, existe uma unanimidade de resposta no que toca à importância de criar uma ligação com o público, seja através da divulgação e partilha de informação online ou da dinamização de projetos.

Atualmente, o público atribuiu às organizações o poder de mudar, gerar iniciativa e serem pioneiras de ações sociais (McDonnell & King, 2013). As empresas são vistas como plataformas altamente reconhecíveis que têm a obrigação de acompanhar o ponto de vista do público através das suas práticas de responsabilidade social corporativa (Abbasi et al., 2023). Não obstante, este papel atribuído às empresas torna-se por vezes excessivo, chegando a sua atuação das mesmas a ser comparada com as ações desenvolvidas pelo governo.

Paralelamente, as redes sociais tomaram-se essenciais no que respeita a divulgação de informação relevante (Mir et al., 2023), tanto para as organizações, como para o consumidor. Plataformas como a rede social *twitter* passaram a ser utilizadas para a consulta de notícias de última hora (Klašnja et al., 2017). O público ganhou o poder de massificar a sua opinião e surgiram conceitos como a “cultura do cancelamento” (Saldanha et al., 2022). Através da análise das 7 organizações foi possível conferir que o conjunto das mesmas também está a par do que vai sendo falado e comentado nos meios de comunicação social, de forma a poderem incorporar essa informação na sua estratégia.

Recordando a ideia preconizada por Amengual et al., (2022) o poder que os *stakeholders* têm de punir uma organização leva a que haja um incentivo para as empresas alterarem o seu comportamento e persuadirem os seus parceiros. Consequentemente, os gestores têm-se acautelado do peso do juízo público e da rigidez que pode ser o tribunal da opinião pública. Assim, e indo de encontro com o cerne deste trabalho, foi ainda questionado qual a relevância da opinião pública no processo de tomada de decisões de internacionalização. Como já era de prever, esta temática requer ainda um grande estudo e existe alguma apreensão por parte das organizações na forma como a questão deve ser tratada e abordada. Ainda assim, foi possível verificar que 3 empresas afirmaram haver uma ligação entre a opinião pública e a internacionalização que direta ou indiretamente influencia a estratégia organizacional. Ou seja, o que ocorre é que as organizações tomam decisões que vão de encontro com os seus valores. Consequentemente, estes valores estão alinhados com a opinião e a consciencialização social preponderante. Das restantes 4 empresas, uma delas afirma não haver uma estratégia baseada na opinião pública, por outro lado, as 3 restantes apresentam uma resposta dúbia, afirmando que a ligação entre o processo de internacionalização e a opinião pública depende de diversos fatores, podendo afetar ou não.

Através da análise do caso do conflito armado entre a Rússia e Ucrânia podemos compreender que diversas organizações abandonaram prontamente as suas relações comerciais com o mercado russo. Por outro lado, aquelas que decidiram ficar foram fortemente críticas acabando a maioria por ceder à pressão do público. No caso das empresas analisadas, 4 delas operavam no mercado russo e todas decidiram abandonar as suas operações antes da implantação de sanções por parte da União Europeia. Apesar disso, um dos entrevistados considerou ter sido uma decisão muito difícil de tomar da perspetiva financeira. As restantes 3 organizações, embora, não tivessem nenhuma relação com o mercado, decidiram publicamente manifestar a sua posição apoiando a Ucrânia e indo de encontro com as manifestações sociais no momento.

Por fim, ao longo desta pesquisa foi possível corroborar a ideia central deste projeto através dos inúmeros exemplos descritos, como a Nike, Adidas, Balenciaga, Coca-Cola e a Apple. Estas multinacionais abandonaram, realocaram ou rescindiram de negócios com o exterior devido a manifestações, boicotes, ridicularização online e partilha massificada de opiniões contra a marca. Quando questionadas se já tinha havido alguma

reversão de decisões de internacionalização por alertas do público, as 7 organizações responderam que não tinham conhecimento.

Em suma, uma das principais corroborações desta pesquisa foi a importância atribuída pelas empresas entrevistadas à reputação e imagem corporativa. Esta preocupação vai de encontro com as ideias protagonizadas por Audia (2015); Bursztyn & Jensen (2017); Tanković (2015). Para além disso, existe um cuidado por parte das organizações em analisar, avaliar e certificar toda a sua cadeia de valor conforme as práticas mais sustentáveis. A pesquisa também mostrou que a adoção de políticas eticamente responsáveis ao nível social, ambiental e do governo das sociedades podem atuar como um catalisador para uma opinião pública positiva.

Deste modo, a imagem que as empresas transmitem vai de encontro com a adoção das melhores práticas ambientais e sociais. Empregues com o objetivo de não prejudicar a comunidade onde a organização está inserida e atuando, sem exceção, segundo os valores da ética laboral, mesmo que isso implique penalizações ao nível financeiro. Neste sentido, há de facto uma preocupação em transmitir essa imagem, o que se torna relevante em termos de visibilidade e na criação de uma boa relação com o público. Para além disso, há uma coincidência discursiva entre esta imagem que a empresa pretende transmitir e o entendimento social dominante.

Heath & Palenchar (2009), defendem que os escândalos com as organizações nunca morrem, nem são esquecidos, em vez disso, permanecem adormecidos até ressurgirem incitados pelo ódio e poder do público. Sob esta ótica, fica por perceber se a influência da opinião pública está diretamente interligada com o peso e a capacidade de organização da mesma. Porém esse tópico vai além do âmbito deste trabalho, ficando como proposta para futuras investigações.

Referências bibliográficas ²

- Aaron, J. (2023). *To Stay or to Leave? How 9 Major Western Brands in Russia Responded to the Ukraine War*. The Moscow Times. <https://www.themoscowtimes.com/2023/02/19/to-stay-or-to-leave-how-9-major-western-brands-in-russia-responded-to-the-ukraine-war-a80186>
- Abbasi, A. Z., Fayyaz, M. S., Ting, D. H., Munir, M., Bashir, S., & Zhang, C. (2023). The moderating role of complaint handling on brand hate in the cancel culture. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(1), 46–71. <https://doi.org/10.1108/APJBA-06-2021-0246>
- Abrahamson, E., & Park, C. (1994). Concealment of Negative Organizational Outcomes: An Agency Theory Perspective. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1302–1334. <https://doi.org/10.2307/256674>
- Aguilera-Caracuel, J., Guerrero-Villegas, J., & García-Sánchez, E. (2017). Reputation of multinational companies: Corporate social responsibility and internationalization. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(3), 329–346. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-10-2017-019>
- Aires, L. (2015). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional* (1.^a ed.). Universidade Aberta.
- Amengual, M., Mota, R., & Rustler, A. (2022). *Research: Public Opinion Is Not Enough to Hold Companies Accountable*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/09/research-public-opinion-is-not-enough-to-hold-companies-accountable>
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1–26. <https://www.jstor.org/stable/154930>
- Anstead, N., & O’Loughlin, B. (2015). Social Media Analysis and Public Opinion: The 2010 UK General Election. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 20(2), 204–220. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12102>
- Audia, G. P. (2015). When Public Opinion Shifts, How Should Your Company Respond? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/09/when-public-opinion-shifts-how-should-your-company-respond>
- Audia, P. G., Rousseau, H. E., & Stimmler, M. K. (2023). Public Opinion and Impression Management in the Communication of Performance During the Second Iraq War. *Organization Science*, 34(2), 777–800. <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.1598>

² Não foram mencionados os relatórios das Empresas X, da Empresa Y e da Empresa Z para assegurar a manutenção do anonimato.

- Ayden, Y., Tatoglu, E., Glaister, K. W., & Demirbag, M. (2021). Exploring the internationalization strategies of Turkish multinationals: A multi-perspective analysis. *Journal of International Management*, 27(3). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100783>
- Backer, D. K., & Miroudot, S. (2019, Setembro 25). Multinational enterprises in the global economy: Heavily discussed, hardly measured. *CEPR - Center for Economic Policy Research*. <https://cepr.org/Voxeu/Columns/Multinational-Enterprises-Global-Economy-Heavily-Discussed-Hardly-Measured>.
- Baker, S. E., & Edwards, R. (2012). How many qualitative interviews is enough. (2012). https://eprints.ncrm.ac.uk/id/eprint/2273/4/how_many_interviews
- Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972–997. <https://doi.org/10.1108/03090560310477627>
- Bardin, L. (2013). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barkema, G. H., Bell, H. J., & Pennings, M. J. (1996). Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning. *Strategic Management Journal*, 17(2), 151–166. <https://www.jstor.org/stable/2486854>
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26–38. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550012>
- Battilana, J., Pache, A.-C., Sengul, M., Kimsey, M., & Tomac, J. W. (2019, Março). *The Dual-Purpose Playbook: What it takes to do well and do good at the same time*. Harvard Business Review, 124-133. <https://hbr.org/2019/03/the-dual-purpose-playbook>
- BBC News. (2022a). *Microsoft stops selling products in Russia*. BBC News. <https://www.bbc.com/news/technology-60621205>
- BBC News. (2022b). *Burger King Russia partner “refuses” to shut shops*. BBC News. <https://www.bbc.com/news/business-60789772>
- Bigg, M. M. (2023). *How Russia’s war in Ukraine has unfolded, month by month*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/article/ukraine-russia-war-timeline.html>
- Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H., & Gilstrap, J. B. (2008). A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors. *Journal of Management*, 34(6), 1080–1109. <https://doi.org/10.1177/0149206308324325>
- Bolino, M., Long, D., & Turnley, W. (2016). Impression Management in Organizations: Critical Questions, Answers, and Areas for Future Research. *Annual Review of Or-*

- ganizational Psychology and Organizational Behavior, 3(1), 377–406.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062337>
- Borger, J. (2022). *McDonald's in Russia: departure is about a lot more than burgers*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/world/2022/mar/12/mcdonalds-russia-departure-more-than-burgers-west-putin>
- Boycott Russia. (2022). *STOP FUNDING PUTIN'S WAR. BOYCOTT RUSSIA TODAY!* Boycott Russia. <https://boycottrussia.info>
- Bursztyn, L., & Jensen, R. (2017). Social Image and Economic Behavior in the Field: Identifying, Understanding, and Shaping Social Pressure. *Annual Review of Economics*, 9(1), 131–153. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-063016-103625>
- Carlomagno, M. C.; Rocha, L. C. (2016). Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. *Revista Eletrônica de Ciência Política*, 7(1), 173-188.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-Aprendizagem* (2ª ed). Universidade Aberta.
- Carter, D. (2022). The gifts you don't want this Christmas: Which brands are still operating in Russia? *The Brussels Time*.
- CELI. (2013, Junho 14). *Logos Over 1,000 Companies Have Curtailed Operations in Russia—But Some Remain*. Yale School of Management. <https://som.yale.edu/story/2022/over-1000-companies-have-curtailed-operations-russia-some-remain>
- Charlin, V., Cifuentes, A., & Alfaro, J. (2022). ESG ratings: an industry in need of a major overhaul. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/20430795.2022.2113358>
- CIN. (2022). *Relatório e contas 2022*.
- Clark, R., Dautrich, K., Murray, S. K., Kull, S., & Ramsay, C. (2000). Rereading the Public: Isolationism and Internationalism Revisited. *International Studies Perspectives*, 1(2), 195–205. <https://www.jstor.org/stable/44218122>
- Chen, E., & Ferrara, E. (2022). *Tweets in Time of Conflict: A Public Dataset Tracking the Twitter Discourse on the War Between Ukraine and Russia*. Cornell University. <https://doi.org/https://doi.org/10.48550/arXiv.2203.07488>
- Ciuriak, D. (2022). *The Role of Social Media in Russia's War on Ukraine*. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4078863>

- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. In *Source: The Academy of Management Review* 20(1). <https://www.jstor.org/stable/258888>
- Clemente, M., & Roulet, T. J. (2015). Public opinion as a source of deinstitutionalization: A “spiral of silence” approach. *Academy of Management Review*, 40(1), 96–114. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0279>
- Comissão Europeia. (2022). *Diretiva do Parlamento Europeu e do Conselho relativa ao dever de diligência das empresas em matéria de sustentabilidade e que altera a Diretiva (UE) 2019/1937*.
- Contractor, J. F. (1990). Ownership Patterns of U.S. Joint Ventures Abroad and the Liberalization of Foreign Government Regulations in the 1980s: Evidence from the Benchmark Surveys. *Journal of International Business Studies*, 21(1), 55–73. <https://www.jstor.org/stable/155005>
- Creswell, W. J. (2014). *Research Design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (3.^a ed.). SAGE Publications.
- Deegan, C. M. (2019). Legitimacy theory: Despite its enduring popularity and contribution, time is right for a necessary makeover. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2018-3638>
- Deephouse, D. L. (1999). To Be Different, or to Be the Same? It’s a Question (And Theory) of Strategic Balance. *Strategic Management Journal*, 20(2), 147–166. <https://www.jstor.org/stable/3094023>
- Donaldson, J. (2001). Multinational enterprises, employment relations and ethics. *Employee Relations*, 23(6), 627–642. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006271>
- Duarte, D., & Neves, I. (2022). Do “efeito Bruxelas” no governo das sociedades: um mundo novo. *Jornal de Negócios*, 16.
- Dunning, H. J., & Lundan, M. S. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy, Second Edition* (E. Elgar, Ed.; 2nd ed.). Edward Elgar Publishing Limited.
- Edelman. (2020). *Edelman Trust Barometer 2020*. <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-01/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf>
- Edelman. (2022). *Edelman Trust Barometer 2022*. https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2022-01/2022%20Edelman%20Trust%20Barometer%20FINAL_Jan25.pdf
- Efacec. (2022). *Relatório e Contas 2022 - #NósSomosEfacec*.

- Egan, M. (2022, Março 21). *Zelensky calls out Nestlé over its ties to Russia*. CNN Business. <https://edition.cnn.com/2022/03/21/business/ukraine-nestle-zelensky-russia/index.html>
- Emmanuel-Stephen, C. (2022). *Exploring Digital Self Among the 21st Century African Consumer*, 125–141. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-3590-8.ch007>
- Fickenscher, L. (2022, Março 11). *Marriott, Hilton still open in Russia even as other US companies leave*. New York Post. <https://nypost.com/2022/03/11/marriott-hilton-still-open-in-russia-even-as-other-us-companies-leave/>
- Floyd, H. A. (1937). Toward a science of public opinion. *Public Opinion Quarterly*, 1(1), 7–23.
- Freeman, R. E. (2002). Stakeholder Theory of the Modern Corporation. In T. Donaldson & P. Werhane (Eds.), *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach* (7th ed), (Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ), pp. 38–48.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*, 17. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- Garcia, M. B., & Cunanan-Yabut, A. (2022). Public Sentiment and Emotion Analyses of Twitter Data on the 2022 Russian Invasion of Ukraine. *2022 9th International Conference on Information Technology, Computer, and Electrical Engineering (ICITACEE)*, 242–247. <https://doi.org/10.1109/ICITACEE55701.2022.9924136>
- García-Canal, E., & Guillén, F. M. (2014). *The Rise of the New Multinationals*. BBVA. <https://www.bbvaopenmind.com/en/articles/the-rise-of-the-new-multinationals/>
- Gill, A. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4.^a ed.). Atlas.
- Graffin, D. S., Halebian, J., & Kiley, T. J. (2016). Ready, Aim, Acquire: impression offsetting and acquisitions. *The Academy of Management Journal*, 59(1), 232–252. <https://www.jstor.org/stable/24758213>
- Hahn, T., & Albert, N. (2017). *Strong Reciprocity in Consumer Boycotts*. *Journal of Business Ethics*, 145(3), 509–524. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2870-3>
- Hansia, F. (2014, Julho 9). *Coca-Cola Forced To Shut Bottling Plant in India*. Business & Human Rights Resource Center. <https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/coca-cola-forced-to-shut-bottling-plant-in-india/>
- Heath, R. L., & Palenchar, M. J. (2009). *Strategic issues management: Organizations and public policy challenges*. Thousand Oaks, CA: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452274829>

- Hegner, S. M., Fetscherin, M., & van Delzen, M. (2017). Determinants and outcomes of brand hate. *Journal of Product & Brand Management*, 26(1), 13–25. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2016-1070>
- Herbst, S. (1993). *Numbered Voices: How Opinion Polling Has Shaped American Politics*. The University of Chicago Press.
- Hill, C. (2006). *International Business: Competing in the global market* (McGraw-Hill, Ed.; 6.^a ed.).
- Holmgreen, L. L. (2015). “Why am I to blame when the law is on my side?” A study of crises, public opinion and frames. *On the Horizon*, 23(4), 363–373. <https://doi.org/10.1108/OTH-01-2015-0001>
- Jakobsen, J., & Jakobsen, T. G. (2011). Economic nationalism and FDI. *Society and Business Review*, 6(1), 61–76. <https://doi.org/10.1108/17465681111105841>
- Kang, J. (2013). The Relationship Between Corporate Diversification And Corporate Social Performance. *Strategic Management Journal*, 34(1), 94–109. <https://www.jstor.org/stable/23362650>
- Kelts, S. (2022). Rethinking the Firm: Finding the Space for Ethics in Innovation. *IEEE Technology and Society Magazine*, 41(3), 29–37. <https://doi.org/10.1109/MTS.2022.3197112>
- Khan, M. A., & Lee, M. S. W. (2014). Prepurchase Determinants of Brand Avoidance: The Moderating Role of Country-of-Origin Familiarity. *Journal of Global Marketing*, 27(5), 329–343. <https://doi.org/10.1080/08911762.2014.932879>
- Kim, S., Krishna, A., & Plowman, K. D. (2019). Winning in the court of public opinion: Exploring public relations–legal collaboration during organizational crisis. *Corporate Communications*, 24(1), 96–114. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2017-0108>
- King, B., & McDonnell, M.-H. (2012). Good Firms, Good Targets: The Relationship between Corporate Social Responsibility, Reputation, and Activist Targeting. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2079227>
- Klašnja, M., Barberá, P., Beauchamp, N., Nagler, J., & Tucker, J. A. (2017). *Measuring Public Opinion with Social Media Data* (L. R. Atkeson & R. M. Alvarez.; Vol. 1). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190213299.013.3>
- Kolk, A., & Van Tulder, R. (2004). Ethics in international business: multinational approaches to child labor. *Journal of World Business*, 39(1), 49–60. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2003.08.014>
- Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise. *The Academy of Management Review*, 24(1), 64. <https://doi.org/10.2307/259037>

- Kucuk, S. U. (2019). What Is Brand Hate? In *Brand Hate*. Springer International Publishing, 23–24. https://doi.org/10.1007/978-3-030-00380-7_2
- Kukoč, M. (2020). Globalization Challenge: Economic Unification vs. Cultural and Religious Differences. In *The Critique of Religion and Religion's Critique* (pp. 314–323). BRILL. https://doi.org/10.1163/9789004419049_013
- Lauretto, M. D. S., Nakano, F., Pereira, C. A. de B., & Stern, J. M. (2012). *Intentional sampling by goal optimization with decoupling by stochastic perturbation*. 189–201. <https://doi.org/10.1063/1.4759603>
- Leave Russia. (2023). *Stop Doing Business with Russia*. Leave Russia. <https://leave-russia.org/leaving-companies>
- Leite, C. S. (2022). *Cultura do cancelamento*. Observador. <https://observador.pt/opiniaao/cultura-do-cancelamento/>
- Lenthang, M. (2022). *Adidas terminates relationship with Kanye West after pressure to cut ties over antisemitic comments*. NBC News. <https://www.nbcnews.com/news/us-news/adidas-terminates-relationship-kanye-west-pressure-cut-ties-antisemiti-rcna53847>
- Li, J., Yang, Y. J., & Yue, R. D. (2007). Identity, Community, and Audience: How Wholly Owned Foreign Subsidiaries Gain Legitimacy in China. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 175–190. <https://www.jstor.org/stable/20159846>
- Lu, H., Cui, G. (2000), “Same job, same pay’: on fairness in compensation packages for local expatriate staff”, in Ryan, L. and Gasparski, W. (Eds), *Business Students Focus on Ethics*. Praxiology: The International Annual of Practical Philosophy and Methodology, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ.
- Marketeer. (2022). *Marcas em Portugal demonstram apoio à Ucrânia nas redes sociais*. Marketeer. <https://marketeer.sapo.pt/marcas-em-portugal-demonstram-apoio-a-ucrania-nas-redes-sociais-e-nao-so/>
- Markwick, N., & Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 396–409. <https://doi.org/10.1108/eb060639>
- Mathews, M. R. (1997). Twenty-five years of social and environmental accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10(4), 481–531. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004417>
- McCann, D. T. (1994). Win the legal battle, lose the public war. *Management Review*, 83(8), 43–45.

- McDonnell, M.-H., & King, B. (2013). Keeping up Appearances. *Administrative Science Quarterly*, 58(3), 387–419. <https://doi.org/10.1177/0001839213500032>
- McDougall, N., Wagner, B., & MacBryde, J. (2019). An empirical explanation of the natural-resource-based view of the firm. *Production Planning & Control*, 30(16), 1366–1382. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1620361>
- McGee, L., & Princewill, N. (2022, Fevereiro 24). *World leaders respond to Ukraine invasion, as fresh sanctions await Russia*. CNN. <https://edition.cnn.com/2022/02/24/europe/global-response-to-russia-ukraine-intl/index.html>
- McGregor, S. C. (2019). Social media as public opinion: How journalists use social media to represent public opinion. *Journalism*, 20(8), 1070–1086. <https://doi.org/10.1177/1464884919845458>
- McNaughton, R. B. (1999). Transaction Cost Analysis and the Methodology of Foreign-Market Entry-Mode Studies. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 31(4), 575–596. <https://doi.org/10.1068/a310575>
- Melewar, T. C., & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 846–869. <https://doi.org/10.1108/03090560610670025>
- Michie, N. (2022). *Should You Get Rid of Your Balenciaga?*. Fashion Magazine. <https://fashionmagazine.com/style/balenciaga-cancelled-scandal-sustainability/>
- Miles, B., M., Huberman, M., & Slaldaña, J. (2014). *Quantitative data analysis: a methods sourcebook* (3.^a ed.). SAGE Publications.
- Mir, A. A., Rathinam, S., Gul, S., & Bhat, S. A. (2023). Exploring the perceived opinion of social media users about the Ukraine–Russia conflict through the naturalistic observation of tweets. *Social Network Analysis and Mining*, 13(1), 44. <https://doi.org/10.1007/s13278-023-01047-2>
- Moon, J. (2002). The Social Responsibility of Business and New Governance. *Government and Opposition*, 37(3), 385–408.
- Nayir, D. Z., & Vaiman, V. (2012). Emerging multinationals: globalisation paths and management styles. *European J. of International Management*, 6(3), 243. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2012.047038>
- Negreira-Rey, M.-C., López-García, X., & Lozano-Aguilar, L. (2017). *Instant Messaging Networks as a New Channel to Spread the News: Use of WhatsApp and Telegram in the Spanish Online Media of Proximity*, 64–72. https://doi.org/10.1007/978-3-319-56541-5_8

- Nestlé. (2022). *Update on Russia and Ukraine*. Nestlé <https://www.nestle.com/ask-nestle/our-company/answers/update-russia-ukraine>
- NL Times. (2022). *Hermitage Amsterdam breaks ties with Russian state museum*. NL Times. <https://nltimes.nl/2022/03/03/hermitage-amsterdam-breaks-ties-russian-state-museum>
- Norris, R. M. (1971). Success depends on public acceptance abroad. *Public Relations Quarterly*, 16(1), 9–11.
- Observador. (2022). *Russos e bielorrussos excluídos do Festival Olímpico da Juventude Europeia de inverno na Finlândia*. Observador. <https://observador.pt/2022/03/02/russos-e-bielorrussos-excluidos-do-festival-olimpico-da-juventude-europeia-de-inverno-na-finlandia/>
- O'Connor, Clare. (2014, Março). *Chick-fil-A CEO Cathy: Gay Marriage Still Wrong, But I'll Shut Up About It And Sell Chicken*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/clareoconnor/2014/03/19/chick-fil-a-ceo-cathy-gay-marriage-still-wrong-but-ill-shut-up-about-it-and-sell-chicken/?sh=5130af832fcb>
- O'Donovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 344–371. <https://doi.org/10.1108/09513570210435870>
- Oguji, N. (2018). How Do Entry Motives and Institutions Influence the Acquisition Strategies of Multinationals in Foreign Markets? Lessons from Acquisitions of Finnish Multinationals in Global Markets. *Journal of East-West Business*, 24(2), 81–107. <https://doi.org/10.1080/10669868.2018.1430090>
- Oliveira, S. R. K. (2020). *Do lucro ao propósito: uma análise do objetivo societário à luz da governança corporativa* [Dissertação de mestrado não publicada]. Católica Lisbon School of Business and Economics.
- Paswan, A. K., & Kantamneni, S. P. (2004). Public Opinion and Franchising in an Emerging Market. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 16(2), 44-61.
- Paton, E., Friedman, V., & Testa, J. (2022). *When High Fashion and QAnon Collide*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2022/11/28/style/balenciaga-campaign-controversy.html>
- Patton, M. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. (4.^a ed.) London: Sage Publications Inc.
- Peng, M. W. (2006). *Global Strategy*. (2^a ed.). Ohio: T. South-Western.
- Perrin, A. J., & McFarland, K. (2011). Social Theory and Public Opinion. *Annual Review of Sociology*, 37(1), 87–107. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.012809.102659>

- Pittroff, E. (2014). Whistle-Blowing Systems and Legitimacy Theory: A Study of the Motivation to Implement Whistle-Blowing Systems in German Organizations. *Journal of Business Ethics*, 124(3), 399–412. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1880-2>
- Pratt, M. (2009). For the lack of a boilerplate: tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, 52(5), 856–862.
- Reuters. (2014, Março 21). *Amazon closes third-party store in China over fake cosmetic report*. Reuters. <https://www.reuters.com/article/us-amazoncom-china-idUSBREA2K05K20140321>
- Reynolds, H. G. (2014). The Blogs of War: How the Internet is Reshaping Foreign Policy. *The National Interest*, 75, 59–64. <https://www.jstor.org/stable/42897526>
- Ribeiro, C. (2022). *Adidas pôs um ponto final (difícil) na relação milionária com Kanye West*. Público. <https://www.publico.pt/2022/10/25/impar/noticia/adidas-pos-ponto-final-dificil-relacao-milionaria-kanye-west-2025282>
- Richard, J. E., & Zhang, A. (2012). Corporate image, loyalty, and commitment in the consumer travel industry. *Journal of Marketing Management*, 28(5–6), 568–593. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2010.549195>
- Saldanha, N., Mulye, R., & Rahman, K. (2022). Cancel culture and the consumer: A strategic marketing perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 1–16. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2040577>
- Schneider, G. (2019). *Years later, Chick-fil-A still feels heat from LGBTQ groups over anti-gay marriage remarks*. Courier Journal. <https://eu.courier-journal.com/story/money/companies/2019/03/26/chickfila-ceo-gay-marriage-comments-still-impact-reputation-lgbtq-community/3276142002/>
- Segran, E. (2017). *Escalating Sweatshop Protests Keep Nike Sweating*. Fast Company. <https://www.fastcompany.com/40444836/escalating-sweatshop-protests-keep-nike-sweating>
- Severson, K. (2012, Julho). *Chick-fil-A Thrust Back Into Spotlight on Gay Rights*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2012/07/26/us/gay-rights-uproar-over-chick-fil-a-widens.html>
- Shehadi, S. (2022, Outubro, 31). *Tricky treats: The sweets and chocolate brands still supporting Russia*. Investment Monitor. <https://www.investmentmonitor.ai/features/tricky-treats-the-sweets-and-chocolate-brands-still-supporting-russia/>
- Siegmann, A. K. (2008). Soccer Ball Production for Nike in Pakistan. *Economic and Political Weekly*, 43(22), 57–64. <https://www.jstor.org/stable/40277521>

- Silva, S., Meneses, R., & Pinho, J. C. (2018). *Negócios à Escala Global* (1st ed.). Actual Editora.
- Sogrape. (2022). *Yearbook 2022 – Um legado além do tempo*.
- Sonnemaker, T. (2020, Dezembro 31). *Apple knew a supplier was using child labor but took 3 years to fully cut ties, despite the company's promises to hold itself to the "highest standards," report says*. Insider. <https://www.businessinsider.com/apple-knowingly-used-child-labor-supplier-3-years-cut-costs-2020-12>
- Steinman, R. (2017, Abril 7). *The First Televised War*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2017/04/07/opinion/the-first-televised-war.html>
- Suciu, P. (2022). *Is Russia's Invasion Of Ukraine The First Social Media War?*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/petersuciu/2022/03/01/is-russias-invasion-of-ukraine-the-first-social-media-war/?sh=71e69b801c5c>
- Tanković, C. A. (2015). Interrelationship of Corporate Identity, Corporate Image and Corporate Reputation: A New Stakeholder-Time Based Model. *34th International Conference on Organizational Science Development*, 239–247.
- The Economic Times. (2022). *Russians lose Netflix in latest pullout over Ukraine*. The Economics Times. <https://economictimes.indiatimes.com/news/international/business/russians-lose-netflix-in-latest-pullout-over-ukraine/articleshow/91888576.cms?from=mdr#:~:text=%22This%20is%20the%20fulfilment%20of,troops%20into%20pro%2DWestern%20Ukraine>
- The Economist. (2004). *Sweating for fashion*. The Economist. <https://www.economist.com/special-report/2004/03/06/sweating-for-fashion>
- The Economist. (2022). *Companies fear consumer boycotts*. The Economist. <https://www.economist.com/business/2022/04/16/companies-fear-consumer-boycotts>
- The Fashion Law. (2019, Setembro 27). *Sweatshops almost killed Nike in the 1990s, now there are modern slavery laws*. The Fashion Law. <https://www.thefashionlaw.com/visibility-is-central-to-a-successful-supply-chain-heres-what-brands-need-to-know/>
- The Guardian. (2022). *Zara owner Inditex ceases trading in Russia 'temporarily'*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/world/2022/mar/05/zara-owner-inditex-ceases-trading-in-russia-temporarily-ukraine-sanctions>
- The New York Times. (2022). *Companies Are Getting Out of Russia, Sometimes at a Cost*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/article/russia-invasion-companies.html>

- Townsend, S. (2018). *88% of consumers want you to help them make a difference*, Forbes. <https://www.forbes.com/sites/solitairetownsend/2018/11/21/consumers-want-you-to-help-them-make-a-difference/?sh=405e738c6954>
- Truhillo, V. (2000), "Adequate salaries in developing countries", in Ryan, L. and Gasparski, W. (Eds), *Business Students Focus on Ethics. Praxiology: The International Annual of Practical Philosophy and Methodology*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 125-36.
- United Nations. (2004). *Who Cares Wines. Connecting Financial Markets to a Changing World*.
- United Nations. (2006). *What are the Principles for Responsible Investment?*
- Velasco, J. C. (2020). You are Cancelled: Virtual Collective Consciousness and the Emergence of Cancel Culture as Ideological Purging. *Rupkatha Journal on Interdisciplinary Studies in Humanities*, 12(5). <https://doi.org/10.21659/rupkatha.v12n5.riocls21n2>
- Velez-Ocampo, J., & Gonzalez-Perez, M. A. (2019). Analyzing foreign expansion and corporate reputation: review and future research agenda. *Cross Cultural & Strategic Management*, 26(4), 586–608. <https://doi.org/10.1108/CCSM-06-2019-0110>
- Vergne, J.-P. (2012). Stigmatized Categories and Public Disapproval of Organizations: A Mixed-Methods Study of the Global Arms Industry, 1996–2007. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1027–1052. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0599>
- Viswanathan, S., & Neeraj Jha, K. (2020). Entry Mode Sequencing Model for Emerging International Construction Firms. *Journal of Management in Engineering*, 36(3). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000747](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000747)
- Wang, B., Han, S., Ao, Y., Liao, F., Wang, T., & Chen, Y. (2022). The Impact of Public Opinion Pressure on Construction Company Green Innovations: The Mediating Effect of Leaders' Environmental Intention and the Moderating Effect of Environmental Regulation. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.936058>
- WARC. (2020). *Marketer's Toolkit 2020: Data Report*. Ascential.
- Watkins, D. C. (2017). Rapid and Rigorous Qualitative Data Analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1). <https://doi.org/10.1177/1609406917712131>
- Wilson, M. (2018). Where is the power in numbers? Understanding firm and consumer power when crowdsourcing. *Business Horizons*, 61(4), 545–554. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.004>

- Yang, J., Tan, Y., & Xue, D. (2019). The impacts of globalization on city environments in developing countries: A case study of 21 cities in Guangdong Province, China. *Journal of Cleaner Production*, 240, 118273. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118273>
- Zhang, X., Zhou, Y., Zhou, F., & Pratap, S. (2022a). Internet public opinion dissemination mechanism of COVID-19: evidence from the Shuanghuanglian event. *Data Technologies and Applications*, 56(2), 283–302. <https://doi.org/10.1108/DTA-11-2020-0275>

Anexos

Anexo I – Carta de apresentação

Assunto: Projeto de Investigação – “O Papel da Opinião Pública no Processo de Internacionalização: uma análise aplicada às empresas portuguesas” – Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Exmos(as). Senhor(as),

O meu nome é Catarina Madureira, sou finalista do Mestrado em Economia e Gestão Internacional da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, e encontro-me atualmente a desenvolver um projeto de investigação no âmbito da minha dissertação de mestrado, de forma a apurar qual a perceção e receptividade das empresas portuguesas que atuam no mercado internacional quanto à opinião pública acerca dos mercados associados às suas decisões de internacionalização.

No âmbito desta investigação, venho por este meio solicitar a imprescindível colaboração de V. Exa., averiguando a possibilidade de realização de uma entrevista com o responsável pela expansão internacional e/ou gabinete de comunicação.

Esta entrevista terá como objetivo perceber o grau de importância que é atribuído pelas organizações à opinião pública face a decisões de internacionalização que estão a ponderar ou, na reversão de decisões de internacionalização já tomadas e/ou implementadas. Assim, numa conversa aberta sobre a relação entre o consumidor e a marca, a imagem e questões ligadas à sustentabilidade, gostaria muito de ter a V/ participação neste projeto.

Caso a V/ empresa assim o deseje, o nome da organização não será divulgado no estudo, permanecendo anónima.

No caso de necessitar de algum esclarecimento adicional, por favor, não hesite em contactar:

Catarina Madureira Ferreira
Tlm: 910 860 471
catarinamferreira2000@gmail.com

Prof. Doutora Mariana Fontes da Costa
Tlm: 914 846 131
mcosta@direito.up.pt

Agradecendo toda a ajuda e disponibilidade,

Com os melhores cumprimentos,
Catarina Madureira

Anexo II – Declaração de Consentimento Informado

A presente entrevista faz parte de uma investigação de mestrado desenvolvida no âmbito do Mestrado em Economia e Gestão Internacional da Faculdade de Economia da Universidade do Porto e tem como objetivo apurar a perceção e receptividade das empresas portuguesas que atuam no mercado internacional quanto à opinião pública acerca dos mercados associados às suas decisões de internacionalização.

Com o intuito de facilitar o registo da informação recolhida, será gravado o áudio desta entrevista e os dados aqui recolhidos serão somente utilizados em contexto de investigação. Todos os aspetos relativos à confidencialidade, anonimato e forma de tratamento dos dados estão, por isso, assegurados, de acordo com as instruções recebidas do entrevistado.

A participação neste estudo é voluntária e o entrevistado foi devidamente informado que pode retirar-se a qualquer momento, ou recusar-se a participar.

Após esta entrevista poderá ser necessário completar dados e, neste sentido, poderá o entrevistado ser novamente contactado(a).

A investigação será desenvolvida pela estudante Catarina Madureira, sob a orientação da Prof. Doutora Mariana Fontes da Costa, das Faculdades de Direito e Economia da Universidade do Porto.

Ambas agradecemos, desde já a sua disponibilidade.

Eu, _____, consinto em participar voluntariamente no projeto de investigação acima descrito, consciente de que os meus dados serão confidenciais, caso assim o solicite, e que não serão citados nomes de pessoas ou instituições que eu não deseje e disso informe a entrevistadora. Mais acrescento que fui informado dos objetivos desta investigação.

Assinatura:

Data: ____ / ____ / ____

Anexo III – Guião da Entrevista

1ª parte: Caracterização do entrevistado e da empresa

1. Identificação da empresa e do ramo de atividade por ela desenvolvido
2. Nome do(s) entrevistado(s)
3. Área de formação académica do(s) entrevistado(s)
4. Função que o(s) entrevistado(s) desempenha(m) na organização

2ª parte: Processo de internacionalização

5. Em que ano iniciou a empresa o seu processo de internacionalização?
6. Quais os métodos de entrada utilizados neste processo?
7. Em que países desenvolvem atividades atualmente?
8. Qual o mercado com maior faturação?
9. A empresa costuma fazer um estudo à priori dos mercados para onde pretende internacionalizar? Quais os fatores que costuma ter em consideração?
10. Destes fatores quais são aqueles que a empresa considera impeditivos à internacionalização?

3ª Parte: Objetivos e visão organizacional

11. Como é que a visão e os objetivos da empresa têm evoluído paralelamente com o desenvolvimento social, ambiental e do governo das sociedades?
12. Com o aumento da preocupação e consciencialização para com a sustentabilidade, quais as medidas adotadas recentemente pela empresa para acompanhar esta transformação?
13. A empresa tem ou tem procurado obter alguma certificação oficial relacionada com boas práticas de sustentabilidade?
14. Na decisão de internacionalização, a empresa avalia se os parceiros que irão integrar o seu processo de produção e/ ou distribuição respeitam valores de sustentabilidade consonantes com as políticas da empresa?
15. Já houve alguma situação em que a empresa deixou de trabalhar com parceiros internacionais por entender/detetar que os mesmos não respeitavam as práticas de responsabilidade social consonantes com a política da empresa?
16. Considera que a adoção de práticas mais sustentáveis afeta positivamente a imagem e reputação da empresa?

4ª Parte: Impacto da opinião pública

17. Considera importante criar uma ligação com o público enquanto marca? Em que sentido essa ligação poderá afetar o negócio ou a marca?
18. Como é partilhada a informação com o público no que respeita às práticas de responsabilidade social da empresa?
19. É implementado algum processo de *monitoring* de opinião pública nas redes sociais ou meios de comunicação social? Qual o tratamento?
20. A perceção pública sobre o mercado para onde pensam deslocar a produção é relevante nessa decisão?
21. Em que medida é que a opinião pública externa é relevante para a tomada de decisões de internacionalização?
22. No seguimento do conflito armado entre a Rússia e a Ucrânia foram vários as demonstrações empáticas em torno do país ucraniano surgindo uma onda de solidariedade tanto por parte de particulares, como de organizações. Grande parte destas organizações acabou por deixar de comercializar com a Rússia muito antes das sanções da União Europeia serem aplicadas. Para a organização, como foi este processo? Foi decido e anunciado terminar as relações como o mercado russo antes das sanções? Ou houve algum constrangimento que não o permitiu?
23. Já houve alguma situação de reversão de decisões de internacionalização por alertas do público? Por que motivo?

F
A
C
U
L
D
A
D
E

D
E

E
C
O
N
O
M
I
A

