



ecUI&D'18

UI&D
Unidade de Investigação &
Desenvolvimento | ISLA Santarém

ATAS IV ENCONTRO CIENTÍFICO

Santarém | 08 de junho 2018

ISLA
Santarém

**ATAS
ecUI&D'18
IV Encontro
Científico da UI&D**

Santarém, 8 de junho de 2018

FICHA TÉCNICA

Título

Atas do IV Encontro Científico da UI&D (ecUI&D'18)

Coordenador

Domingos Martinho

Co-coordenador(es)

Eulália Santos, Filipa Martinho

Design de capa e edição

Nelson Duarte – Centro Informático do ISLA Santarém

ISBN

978-989-96995-2-6

Data

8 de junho de 2018

Produção

Tiragem editorial

Secretariado do ecUI&D'18 – IV Encontro Científico da UI&D

ISLA Santarém – Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

2000-241 Santarém, Portugal

Tel: +351 243 305 880

Fax: +351 243 114 025

Website: <http://www.encontro.i2es.islasantarem.pt/>

Organização: Unidade de Investigação & Desenvolvimento do ISLA - Santarém

Comissões

Comissão Organizadora

- Domingos Martinho, ISLA Santarém (Presidente)
- Filipa Martinho, ISLA Santarém
- Cristina Pires, ISLA Santarém
- José Carlos Rodrigues, ISLA Santarém
- Marco Tereso, ISLA Santarém

Comissão Científica

- Eulália Santos, ISLA-Santarém/ISLA Leiria (Presidente)
- Filipa Martinho, ISLA-Santarém (Vice Presidente)
- Albérico Rosário, ISLA-Santarém
- Ana Caldeira, ISLA-Santarém / Univ. Aveiro
- Ana Estima, Uni. Aveiro
- António Godinho, ISLA Gaia
- António Pratas, ISLA-Santarém
- António Ribeiro, ISLA-Santarém/ISLA-Leiria
- Carmina Nunes, ISLA-Leiria/ISLA-Santarém
- Casimiro Ramos, ISPO
- Cristela Bairrada, Univ. Coimbra
- Domingos Martinho, ISLA-Santarém
- Eduardo Ganilho, ISLA-Santarém
- Elisabete Santos, ISLA-Leiria/ISLA-Santarém
- Elisete Martins, ISLA-Gaia
- Fernando Bento, ISLA-Santarém
- Florinda Matos, ISLA-Santarém
- Gil Estevez, ISLA-Santarém/ULHT
- Isabel Pinto dos Reis, ISLA-Santarém
- Jacinto Estima, Universidade Europeia / INESC-ID
- Joana Tudella, ISLA-Santarém
- João Farinha, ISLA-Santarém
- João Thomaz, ISLA-Santarém/AMilitar
- Jorge Oliveira, ISLA-Santarém
- José Pereira, ISLA-Santarém
- José Ricardo Andrade, ISLA-Leiria
- Judite Manso, Univ. Aveiro
- Maria José Chambel, Univ. Lisboa
- Margarida Oliveira, ISLA-Santarém/ISLA-Leiria
- Marta Sampaio, ISLA-Santarém
- Mónica Teixeira, ERISA/ISLA-Santarém
- Patrícia Reis, ISLA-Santarém
- Pedro Ramos, ISLA-Leiria
- Pedro Sobreiro, IPSantarém/ISLA-Santarém
- Rui Frade, ISLA-Santarém
- Rui Veiga, ISLA-Santarém
- Simão de Oliveira, IPLeia
- Teresa Cardoso, ISLA-Santarém
- Vasco Ribeiro, ISLA-Santarém/ULHT

Secretariado

- Margarida Pombo

ÍNDICE

CLIENTE MISTÉRIO COMO FERRAMENTA DE MEDIDA PARA MELHORIA DA GESTÃO DA QUALIDADE: UMA REVISÃO DE LITERATURA	1
Luana Araújo, Ana Estima	
MARKETING DIGITAL: OTIMIZAÇÃO DE WEBSITES ATRAVÉS DE KEYWORDS	11
Lara Sousa, Ana Estima	
MODELO TEÓRICO PARA AVALIAÇÃO DO IMPACTO DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NA PERFORMANCE EMPRESARIAL	24
Pedro Ramos	
CENTRALIZAÇÃO DE PROCESSOS LOGÍSTICOS A EVOLUÇÃO E O IMPACTO DO CONCEITO. 41	
Jorge Cartaxo, Jorge Simões, Rúben Loureiro	
“WINE EXPERIENCE APP”: CASO DE ESTUDO DE UMA INOVADORA APLICAÇÃO PARA O ENOTURISMO E PATRIMÓNIO CULTURAL	51
João Thomaz, Pedro Thomaz, Silvio Brito, Domingos Martinho, Vasco Ribeiro	
IMPACTO DO INTRAEMPREENDEDORISMO NAS ORGANIZAÇÕES.....	69
José Feliciano Abreu	
BUSINESS INTELLIGENCE NA GESTÃO DE FERRAMENTAS UTILIZADAS PELAS MÁQUINAS DE CORTE E CNC DA INDÚSTRIA DAS ROCHAS ORNAMENTAIS	83
Domingos Martinho, Marco Tereso, Pedro Sobreiro, António Pratas	
O PODER DOS INFLUENCIADORS DIGITAIS NO COMPORTAMENTO DE COMPRA DOS MILLENNIALS	99
Adriana Marques, Claudia Santos, Joana Eusébio, Silvana Gonçalves	
MARKETING DESPORTIVO: ANÁLISE UEFA CHAMPIONS LEAGUE VS NFL & SUPER BOWL .	110
Filipe Vieira, Cristiano Tavares, Cristian Cipriano	
MODELO TEÓRICO RELACIONAL DA PERFORMANCE DAS VENDAS	125
Rui Frade, Pedro Santo	
A PERSONALIDADE DA MARCA COMO UM ELEMENTO DIFERENCIADOR NA COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARCA	134
Ana Castanheira, Isabel Figueiredo, Joana Nogueira	
FAKE NEWS: REVISÃO DA LITERATURA.....	147
Bárbara Pereira, Cássia Carvalho, Eneide Ferreira, Filipa Branco, Susana Silva	
A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS NA ERA 4.0	160
Carlos Ferreira, Elisete Martins	
SEGURANÇA ALIMENTAR	169
Eduardo Ganilho	
MOVIMENTO #METOO NO TWITTER: ESTUDO QUALITATIVO DO PRIMEIRO MÊS DE TWEETS.....	191
Cássia Carvalho, Belem Barbosa	
LAC – UM MODELO DE QUALIDADE E CERTIFICAÇÃO NOS SERVIÇOS	193
Ana Estima, Carmina Nunes, Judite Manso	
IMPLEMENTAÇÃO DE SERVIÇOS ONLINE NOS MUNICÍPIOS ASSOCIADOS DA COMUNIDADE INTERMUNICIPAL DA LEZÍRIA DO TEJO.....	195
Albérico Rosário, António Pratas, Carlos Diogo	

A GESTÃO DO ERRO NA INDÚSTRIA ALIMENTAR: UM ESTUDO NUMA EMPRESA PORTUGUESA	197
Vanessa Botelho, Margarida Oliveira, Eulália Santos	
A INFLUÊNCIA DO CONTRATO PSICOLÓGICO NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	199
Vera Luís, Margarida Oliveira, Eulália Santos	
A LIDERANÇA NO FEMININO E OS ESTILOS DE COMUNICAÇÃO:	
O PAPEL MODERADOR DO EFEITO GERACIONAL NO EXÉRCITO PORTUGUÊS	201
Mariana Norte, Isabel Reis	
LIDERANÇA - UM FATOR DE RISCO PSICOSSOCIAL EMERGENTE	203
Andreia Rodrigues, Ângela Pereira	
POPULAÇÃO ATIVA EM ENVELHECIMENTO – O QUE FAZER?	205
Maria Manuela Cebola	
A GASTRONOMIA E A CRIATIVIDADE COMO FATORES DE ATRAÇÃO TURÍSTICA – ESTUDO DE CASO: ÓBIDOS	207
Simão Oliveira	
O PAPEL E O IMPACTO DO EMPLOYER BRANDING: O CASO DO GRUPO JERÓNIMO MARTINS	209
Beatriz Monteiro, Vasco Santos	
ESTUDO COMPARATIVO DE MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE RISCOS APLICADOS AOS NANOMATERIAIS	211
Joana Tudella	
O COMPORTAMENTO DAS PESSOAS EM CONTEXTO DE MUDANÇA NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO.....	212
Dário Pinto	
MITO OU VERDADE? DE QUE FORMA AS ALTERAÇÕES LUNARES INTERFEREM OU NÃO NOS INVESTIMENTOS BOLSISTAS	214
Marco Tereso	
O PAPEL ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO DA MUDANÇA.....	216
Vera Luís, Elisete Martins	
RECRUTAMENTO & SELEÇÃO COMO FERRAMENTA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES – O CASO EL CORTE INGLÉS.....	218
Isabel Reis, Filipa Martinho, Marta Sampaio	

CLIENTE MISTÉRIO COMO FERRAMENTA DE MEDIDA PARA MELHORIA DA GESTÃO DA QUALIDADE: UMA REVISÃO DE LITERATURA MYSTERY SHOPPING AS A MEASUREMENT TOOL FOR IMPROVING QUALITY MANAGEMENT: A LITERATURE REVIEW

Luana Cunha Araújo¹; Ana Cristina Furão Teles Estima²

¹ISCA – Universidade de Aveiro; ²ISCA/GOVCOPP – Universidade de Aveiro

luanacunhaa@gmail.com; aestima@ua.pt

Resumo

Este estudo teve como principal objetivo apresentar uma revisão de literatura acerca da importância do cliente mistério como ferramenta de medida para melhoria da gestão da qualidade nos serviços. A metodologia utilizada foi a recolha de artigos publicados no idioma inglês, sem limitação de tempo de publicação, sendo selecionados aqueles cuja o tema seria relevante para este estudo. Sabe-se que há outras ferramentas de medida e avaliação da qualidade na prestação do serviço, porém acredita-se que o cliente mistério pode constituir uma poderosa ferramenta para a identificação e resolução de problemas específicos. Entretanto, um dos principais resultados encontrados em termos teóricos foi o pouco desenvolvimento da metodologia para aplicação do cliente mistério. Também por tratar-se de uma investigação bastante aprofundada, a técnica qualitativa de cliente mistério apresenta um elevado custo de aplicação no mercado, levando muitas organizações a recorrerem a outros tipos de avaliações da qualidade ou aplicando esta técnica sem a periodicidade correta. Conclui-se que, considerado o alto investimento das organizações e do pseudo-cliente, é primordial aprofundar o desenvolvimento teórico desta ferramenta, pois este desenvolvimento poderá colaborar beneficentemente em termos académicos e à gestão. Sugere-se também que haja mais discussão acerca do cliente mistério, sua metodologia, instrumento de pesquisa e seus benefícios no auxílio da gestão da qualidade, para que as organizações sintam-se mais seguras ao recorrer a esta ferramenta. Por fim, este estudo pretende contribuir para investigações nas áreas do marketing *research* e gestão da qualidade, e colaborar com a sociedade fornecendo mais informações relativamente a ferramenta cliente mistério.

Palavras-chave: Cliente mistério, gestão da qualidade, marketing de serviços, pesquisa de mercado.

Abstract

This study has as main objective to present about the importance of mystery shopping as a measurement tool to improve quality management in services. The methodology used was the collection of articles published in English language, without limitation of publication time, being selected those whose theme would be relevant to this study. It is known that there are other tools for measuring and evaluating the quality of the service, but it is believed that the mystery shopping may be a powerful tool for identifying and resolving specific problems. However, one of the main results found in theoretical terms was the little development of the methodology for the mystery client application. Also the qualitative mystery shopping technique presents a high cost of application in the market, because it is a very thorough investigation, leading many organizations to resort to other types of quality assessments or applying this technique without the correct periodicity. It is concluded that, considering the high investment of organizations and the pseudo-client, it is essential to deepen the theoretical development of this tool, as this development can collaborate beneficently in academic terms and management. It is also suggested that there is more discussion about the mystery client, its methodology, research tool and its benefits in the aid of quality management, so that organizations feel more secure when using this tool. Lastly, this study aims to contribute to research in the areas of marketing research and quality management, and to collaborate with society by providing more information regarding the mystery shopping tool.

Keywords: *Mystery shopping, quality management, services marketing, market research.*

1. INTRODUÇÃO

Esta revisão de literatura aborda a importância do cliente mistério enquanto técnica qualitativa especializada de pesquisa de mercados, e tem como objetivo verificar se os procedimentos que precisam ser aplicados em um atendimento estão corretos e compatíveis com o exigido pela empresa. Dessa forma o cliente mistério atua como um auditor disfarçado de cliente.

Considera-se um tema importante visto que atingir a excelência na experiência do cliente nos serviços apresenta-se como um dos principais caminhos para criar vantagem competitiva de mercado, para isso muitos setores empresariais precisam investir em criar fortes relacionamentos com os clientes (Wiele, Hesselink, & Iwaarden, 2005).

Por esta razão o objetivo principal deste trabalho é discorrer sobre a eficácia da aplicação do cliente mistério como ferramenta de melhoria à gestão, pois apesar de ter-se encontrado grande acervo de literatura acerca da qualidade na prestação de serviços, verificou-se pouco desenvolvimento em termos teóricos do cliente mistério. Sabe-se que há outras formas resolutivas para medir a qualidade na prestação do serviço, no entanto, o cliente mistério é uma poderosa ferramenta pouco explorada teoricamente.

2. IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS PARA A ECONOMIA

O marketing de serviços tem uma enorme importância para as organizações e é um dos pilares do desenvolvimento económico de um país, por isto é dada grande importância a seu estudo e compreensão das especificidades de suas características, pois sua implantação é, por regra, diferente de produtos tangíveis.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) os empregos no setor de serviços comandam a economia moderna industrial desde que houve a migração no século XIX do campo para as indústrias com o desenvolvimento de tecnologias que racionalizaram e reduziram os empregos, por isto, com o passar do tempo estes empregos de indústrias deslocaram-se para os serviços, caracterizando a sociedade pós-industrial.

Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) afirmam que os serviços dominam a economia moderna na maioria dos países, principalmente nos desenvolvidos, e mesmo diante disto, as escolas de administração e os estudos de *marketing* são ainda pouco centrados neste tema pois ainda há uma dominância pela ótica industrial, por isto estuda-se muito mais o *marketing* de produtos do que o de serviços.

“Até mesmo em economias emergentes, a produção de serviços vem crescendo rapidamente e muitas vezes chega a representar a metade do Produto Interno Bruto

(PIB). O PIB representa o quanto foi gerado em valor pelos setores produtivos de um país” (Lovelock et al., 2011, p. 05). Segundo os autores em países mais desenvolvidos o PIB chega a representar cerca de dois terços a três quartos, o que atualmente representa um percentual muito grande para ser dispensada pouca atenção academicamente a este tema.

2.1 Breves características dos serviços

Lovelock et al. (2011) defendem que apesar da complexidade da definição do que são os serviços, a explicação não deve surgir em comparação com bens, mas por si mesmos, e enunciam “não se pode possuir uma pessoa, mas é possível alugar seu trabalho e sua experiência” (Lovelock et al. 2011, p. 19).

Nabo e Pestana (1996) apresentam algumas características básicas dos serviços, como: Imaterialidade dos serviços, devido a este perfil os consumidores não têm a oportunidade de experimentar previamente a compra, exigindo que esta aconteça para que o consumidor analise sua escolha; Produção e consumo ocorre em simultâneo, a falta de *stock* é decorrência deste aspeto, tendo que haver muita atenção ao mercado para haver uma ponderação entre a procura e oferta do serviço; A produção dos serviços presume uma relação direta com o cliente e os funcionários, a qualidade percebida do serviço prestado é diferente de pessoa para pessoa, pois cada cliente é diferente e um serviço não é tão homogêneo como um produto.

“Serviços são ideias e conceitos; produtos são objetos. Por isso, inovações em serviços não são patenteáveis. Para assegurar os benefícios de um conceito original em serviços, as empresas devem expandi-lo rapidamente” (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000, p. 51). A necessidade de inovação no mercado e no setor de serviços é essencial e Nabo e Pestana (1996) explicam que no mercado de serviços é mais difícil inovar do que no dos produtos, além disto a proteção jurídica de uma nova ideia neste mercado é bastante difícil de assegurar.

O controlo de qualidade nos serviços torna-se um dos principais caminhos para a fidelização dos clientes, porém manter um padrão é bastante difícil pois o fator humano tem um forte peso na prestação do serviço, tornando a qualidade bastante variável.

3. QUALIDADE

Segundo Wiele, Hesselink e Iwaarden (2005), o foco no cliente é um elemento básico da gestão da qualidade. Nas últimas duas décadas a gestão da qualidade tem priorizado a importância da satisfação do cliente. Olhar para dentro da organização é a tendência

atual para medir a qualidade dos relacionamentos (desenvolvimento de sistemas internos de qualidade) e possibilitar um maior foco nos *stakeholders* externos da organização. Os autores dizem ser o único caminho para o fortalecimento da relação com o cliente, e assim competir em diversos setores do negócio. “Em serviços, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo da prestação, que geralmente ocorre no encontro entre um cliente e um funcionário da linha-de-frente” (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000, p. 249).

De acordo com Shaw e Ivens (2002) para o cliente obter uma excelente experiência no que tange a qualidade do serviço sete teorias de fácil entendimento foram construídas e indicam o que é de necessária percepção: Quando o cliente tem uma excelente experiência na utilização do produto ou serviço oferecido pela empresa, a organização gera vantagem competitiva a longo prazo no mercado; O que forma a base das excelentes experiências dos clientes é a entrega de resultados que gerem a superação das expectativas, sejam físicas ou emocionais destes consumidores; Como as experiências dos clientes são heterogéneas pelo fato das pessoas serem diferentes umas das outras, para proporcionar ao cliente uma excelente experiência deve-se criar um planeamento e trabalhar para que haja uma grande força que proporcione ao cliente as emoções que foram planeadas e haja um equilíbrio positivo na experiência de todos; Lideranças inspiradoras tendem a pertencer a pessoas com personalidades felizes e com empatia, e assim, geram grandes experiências aos clientes; As experiências notáveis são promovidas de fora para dentro da empresa, e não o inverso; As experiências que são muito boas, excelentes, geram receita e reduzem custos para a empresa; Estas experiências notáveis, por serem muito boas, servem de modelo para a marca. Smith e Wheeler (2002) apontam que a qualidade do serviço vai além de simplesmente proporcionar um atendimento excelente focado em um único momento, pois, se satisfeito, o cliente se torna um defensor da marca.

3.1 Dimensões da qualidade em serviços

Pesquisadores de marketing realizaram estudos que pudessem contribuir para o entendimento das dimensões que os consumidores utilizam para avaliar a qualidade nos serviços. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) apresentaram inicialmente sete dimensões, que posteriormente foram reduzidas à cinco, pois duas destas dimensões foram incorporadas as dimensões de segurança e empatia, por isto dentro destes dois pontos de avaliação encontram-se alguns aspetos para serem observados, como comunicação, credibilidade, garantia, competência, cortesia e o conhecimento dos

clientes. As dimensões sugeridas pelos autores são: confiabilidade, o cliente espera que o desempenho do serviço seja confiável, e para que isto ocorra é necessário que a prestação ocorra com exatidão de prazo, sem modificações e erros. Ou seja, a confiança no serviço é uma expectativa do consumidor; Responsabilidade: comprometimento com o tempo do cliente, oferecer o serviço prontamente, sem que o cliente necessite ficar aguardando o momento da prestação do serviço. Caso esta espera não possa ser anulada servir alguma cortesia é uma forma de remediar que poderá transformar a má experiência em algo a ser lembrado vantajosamente; Segurança: este aspeto é de incumbência do funcionário que irá prestar o serviço, trata-se do conhecimento e confidencialidade que serão transmitidos para o consumidor. Características como capacidade para realização do serviço, cortesia e respeito ao cliente, comunicação e cortesia fazem parte da segurança no serviço; Empatia: acessibilidade, sensibilidade e esforço para entender o cliente e suas necessidades são características de empatia. Também de incumbência do funcionário, a atenção de forma personalizada e a demonstração de interesse no consumidor é um importante ponto na percepção da qualidade dos clientes; Tangibilidade: apesar da intangibilidade dos serviços as instalações de apoio são tangíveis e aumentam a percepção da qualidade dos clientes se estiverem em boas condições de uso. Aspetos como limpeza, arrumação, atenção aos detalhes físicos e condições do ambiente influenciam a qualidade e caracterizam a tangibilidade nos serviços.

3.2 SERVQUAL

Mensurar a qualidade é um grande desafio pois trata-se de verificar o intangível e não há características físicas que podem ser objetivamente mensuradas, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) dizem que há muitas características psicológicas que não se resumem somente ao momento da prestação do serviço, pois alguns casos de prestação de serviço, como os profissionais de saúde, tem grande impacto na vida futura do cliente, ou seja, um mau diagnóstico em um atendimento médico pode resultar em complicações futuras que comprometa a vida do cliente de alguma maneira.

Uma das escalas mais utilizadas para a mensuração da qualidade no serviço é a SERVQUAL, que busca medir a prestação do serviço através das cinco dimensões: Confiabilidade, Responsabilidade, Garantia, Empatia, Tangibilidade (Parasuraman et al., 1988). Este modelo busca mensurar inicialmente as expectativas para uma classe de serviços e depois registar a percepção do consumidor em relação a determinada empresa que prestou o serviço. “Os autores sugerem muitas aplicações para o

SERVQUAL, mas a sua função mais importante é identificar as tendências da qualidade em serviços por meio de pesquisas periódicas com os clientes” (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000, p. 254).

4. CLIENTE MISTÉRIO

Lopes (2010) explica que compreende-se como pesquisa qualitativa o tipo de estudo que busca perceber e buscar significados a fenômenos estudados, ou simplesmente uma explicação a situações observadas.

O cliente mistério pode ser aplicado por vários propósitos mas, em sua maioria é utilizado para mensurar a qualidade do serviço prestado ao cliente. Também pode ser utilizado para fazer *benchmarking* enviando clientes mistério para marcas concorrentes (Wiele et al., 2005).

Vieira (2009) expõe que o cliente mistério é uma técnica de pesquisa de mercado onde são efetuadas “visitas mistério” a um local por um certo período de tempo e horários distintos, para assim ser possível minimizar o efeito de situações atípicas e investigar melhorias viáveis após os resultados. Segundo a autora, consegue compreender-se a qualidade técnica e a funcional em sua avaliação, pois é possível medir desde o tempo de espera para o atendimento ocorrer, até a experiência em si que o auditor teve no atendimento.

O estudo do cliente mistério decorre de auditores treinados e formados, pois, por terem plenos conhecimentos dos processos da organização possuem *know-how* para medir falhas críticas na qualidade do serviço prestado. Para isto, é necessário ter atenção a quatro aspetos em específico: 1) o desenho do projeto, onde contém o objetivo, a frequência e os resultados; 2) a recolha dos dados; 3) os auditores do cliente mistério; e por fim, 4) o reporte dos resultados (Hesselink & Van Der Wiele 2003). Além disto, os autores apontam que os clientes mistério devem ser críticos, independentes, objetivos e anónimos, e que a recolha de dados não se limite a questões básicas de qualidade do serviço, mas no que tange a visão e missão da empresa, visto que são a base da organização por isto definem critérios de avaliação.

Ainda há pouca literatura acerca das vantagens e desvantagens da aplicação do cliente mistério. Substancialmente foi encontrado como vantagens: Wilson (1998) afirma que uma das vantagens é a possibilidade de avaliar a atividade prestada durante o processo da prestação do serviço. A mensuração feita é relativa ao procedimento e não ao resultado, o efeito disto são melhorias propostas com foco no processo, cuidando ativamente da alta qualidade na prestação do serviço; Segundo Erstad (1998), é onde

se pode perceber os colaboradores que de fato têm vontade em prestar um bom atendimento; A recolha de factos e não de percepções, pois o guião se baseia em questões objetivas de acordo com factos reais. Difere de um inquérito, por exemplo, que mensura a percepção do cliente com base em algo já vivido anteriormente e é mais voltado para a satisfação do cliente e impressão geral do serviço, do que o processo em si da qualidade no atendimento (Wilson, 1998); Não se limita a reunir somente dados objetivos, mas também os subjetivos (Hesselink & Van Der Wiele, 2003); Apresenta-se como fator motivador aos colaboradores caso seja executado de forma positiva e correta (Erstad, 1998).

Como desvantagens pode-se encontrar os seguintes aspetos: Segundo Erstad (1998), deverá haver cuidado ao aplicar a técnica, pois ela pode ser interpretada pelos colaboradores como uma ferramenta de controlo e com vista disciplinar, causando desconforto e sendo entendido como uma ameaça, e não como promovedor de formação e desenvolvimento dos colaboradores; Wilson (1998) aponta o foco ser somente no processo, não avaliando o resultado. O que refere-se a uma grande problemática no que toca serviços tangíveis e intangíveis, como por exemplo, o atendimento numa loja de telecomunicações pode ser excepcional mas o funcionamento do pacote adquirido ser inferior ao esperado. As vantagens do processo podem esvaír-se rapidamente, pois para Wilson (1998), as novidades dos procedimentos podem se desgastar depressa; O nível de retenção de informação dos auditores pode afetar o preenchimento do guião depois do atendimento ser feito, pois a necessidade de boa memória pode influenciar nesta etapa (Morrison, Colman, & Preston, 1997).

Em relação aos resultados vistos na aplicação do cliente mistério, os estudos mostram que podem ser aplicados de seis maneiras (Hesselink & Van Der Wiele, 2003; Wilson, 2001): Comunicação: o guião deve ser claro e objetivo sobre a expectativa que se tem por parte dos colaboradores, pois os resultados gerados vão ser precisos para facilitar uma possível mudança; Diagnóstico: utilizado para identificar na prestação do serviço os pontos fracos e as falhas; Foco no cliente: melhorias centradas em uma melhor experiência para o cliente; *Benchmarking*: permite avaliar e comparar o serviço com outras prestadoras do serviço para alavancar vantagem competitiva; Motivação: premiar equipas por desempenhos, além de encorajar, desenvolver e motivar os colaboradores. A maioria dessas recompensas é direcionada às equipas que prestam o serviço, apesar de nos resultados do cliente mistério serem identificados colaboradores específicos.

Em relação ao cliente mistério alguns autores apresentam como problemática a falta de precisão e confiabilidade dos dados recolhidos, por isto Morrison et al. (1997) realizaram

uma pesquisa onde resumiram grandes estudos na área da psicologia cognitiva, que atinge de forma indireta fatores que influenciam a credibilidade do cliente mistério, ajudando assim a percepção científica do caminho que deve-se seguir para evitar a diminuição da credibilidade do cliente mistério. Os autores dizem ainda que “de primordial importância é investigar fatores relacionados aos processos de memória que podem afetar a precisão dos dados registrados pelos avaliadores de clientes misteriosos” (Morrison et al. 1997, p.02).

5. CONCLUSÃO

Apesar de encontrarmos diversos autores que abordem a temática do cliente mistério, a literatura acerca desta temática ainda é escassa, principalmente no que diz respeito à sua metodologia e sobre o instrumento de recolha de dados. Porém é possível compreender a sua importância e dimensão. Sabe-se que há outras ferramentas de medição da qualidade, como o modelo mais usual para medição da qualidade, o modelo SERVQUAL, porém diante das cinco dimensões que a ferramenta busca compreender, a sua aplicabilidade destina-se com maior importância a percepção de tendências da qualidade. Não obstante a importância do modelo SERVQUAL, o cliente mistério utiliza-se de forma divergente deste modelo, pois com sua aplicação podem detetar-se problemas difíceis de serem percebidos no momento da prestação do serviço, pois o pseudo-cliente vive a experiência que os reais clientes vivem. Assim pode-se identificar melhor quais os protocolos não estão sendo realizados corretamente para posteriormente corrigi-los em novos treinamentos.

Por tratar-se de uma ferramenta bastante aprofundada na percepção de possíveis erros cometidos na prestação do serviço, o custo para aplicação do cliente mistério torna-se elevado, pois demanda bastante tempo que será investido pelo auditor (pseudo-cliente) para realização da tarefa. O projeto inicia-se desde o estudo da área específica do mercado a ser aplicado o cliente mistério até a apresentação do relatório final, e dependendo do ramo da empresa, o cliente-mistério terá de começar a perceber bastante dos produtos específicos que são vendidos, e perceber se o colaborador que está a ser avaliado demonstra conhecimentos aprofundados sobre eles e conseguem transmiti-los claramente ao cliente. Por último, é necessário fazer uma avaliação qualitativa, tirar pequenos apontamentos, registar comportamentos do colaborador durante o atendimento, onde pode-se tomar conhecimento das falhas que eventualmente tem ocorrido na prestação do serviço e sugestões de melhoria à gestão. Acredita-se que após sua aplicação, o cliente mistério poderá trazer consideráveis bem

valias à organização após serem realizados treinamentos corretivos. Considerado o alto investimento das organizações e do pseudo-cliente, aprofundar o desenvolvimento teórico desta ferramenta torna-se primordial, pois poderá colaborar beneficentemente em termos académicos e à gestão. Sugere-se então que haja mais discussão acerca do cliente mistério, sua metodologia, instrumento de pesquisa e seus benefícios no auxílio da gestão da qualidade, para que as organizações se sintam mais seguras ao recorrer a esta ferramenta.

REFERÊNCIAS

- Erstad, M. (1998). Mystery shopping programmes and human resource management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(1), 34–38. <https://doi.org/10.1108/09596119810199318>
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2000). *Administração de Serviços* (2ª). Porto Alegre: Artmed editora S.A.
- Hesselink, M., & Van Der Wiele, T. (2003). Mystery Shopping : In-depth measurement of customer satisfaction Martijn Hesselink , Ton van der Wiele REPORT SERIES. *Erasmus Research Institute of Management*.
- Lopes, J. L. P. (2010). *Fundamental dos Estudos de Mercado* (2ª). Lisboa: Edições Sílabo, LDA.
- Lovelock, C., Wirtz, J., & Hemzo, M. A. (2011). *Marketing de serviços* (7ª). São Paulo: Pearson Education Limited.
- Morrison, L. J., Colman, A. M., & Preston, C. C. (1997). Mystery customer research: cognitive processes affecting accuracy. *Journal of the Market Research Society*, 39(2), 349–361. Retrieved from <https://ira.le.ac.uk/handle/2381/3977>
- Nabo, M., & Pestana, D. (1996). O marketing de serviços. In *Novo Mercator Teorias e Práticas do Marketing* (Publicação, pp. 563–584). Lisboa.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–37.
- Shaw, C., & Ivens, J. (2002). *Building Great Customer Experiences* (1ª). New York: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230554719>
- Smith, S., & Wheeler, J. (2002). *Managing the Customer Experience* (1ª). Grã Bretanha: Pearson Education Limited. Retrieved from [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=eV0kMb4TKoUC&oi=fnd&pg=PT15&dq=Smith,+S.+%26+Wheeler,+J.+\(2002\)+Managing+the+Customer+Experience&ots=50zAaF4zhc&sig=kp2_J](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=eV0kMb4TKoUC&oi=fnd&pg=PT15&dq=Smith,+S.+%26+Wheeler,+J.+(2002)+Managing+the+Customer+Experience&ots=50zAaF4zhc&sig=kp2_J)

p1v1loX5IIKQr9LM13bac4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Vieira, A. C. L. (2009). *Proposta de Sistema de Reconhecimento da Qualidade do Atendimento no Crédito à Habitação*. Universidade Nova de Lisboa.

Wiele, T. Van Der, Hesselink, M., & Iwaarden, J. Van. (2005). Mystery shopping: A tool to develop insight into customer service provision. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(4), 529–541.
<https://doi.org/10.1080/14783360500078433>

Wilson, A. M. (1998). The Use of Mystery Shopping in the Measurement of Service Delivery. *The Service Industries Journal*, 18(3), 148–163.
<https://doi.org/10.1080/02642069800000037>

Wilson, A. M. (2001). Mystery Shopping : Using Service Performance. *Psychology*, 18(July 2001), 721–734.

MARKETING DIGITAL: OTIMIZAÇÃO DE WEBSITES ATRAVÉS DE KEYWORDS

DIGITAL MARKETING: WEBSITE OPTIMIZATION THROUGH KEYWORDS

Lara Caroline Tüffers de Sousa¹; Ana Estima¹

¹ Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro
lara.sousa@ua.pt; aestima@ua.pt

Resumo

O *website* é uma forma de comunicação cada vez mais comum, que conduz a uma solução mais efetiva e clara de personalização do conteúdo da mensagem transmitida pela empresa. Esta técnica de comunicação permite às organizações uma maior notoriedade no mercado e junto dos consumidores. A aplicação de palavras-chave tem-se mostrado de extrema importância para uma eficaz indexação dos *websites* nos motores de pesquisa e conseqüente aumento de notoriedade das marcas. Neste artigo serão apresentados resultados estatísticos da implementação real de *keywords* num *site* da indústria alimentar e conseqüentes efeitos para a marca e o principal objetivo deste artigo é a demonstração de resultados benéficos para as entidades através da implementação de palavras-chave nos respetivos *websites*.

Palavras-chave: *website*, comunicação, keywords, marketing digital.

Abstract

The *websites* are an increasingly communication tool that will conduct a better and effective personalization of message content that is promoted through the company. This communication technique, allows the company's to become more prominent in the market and in consumer's mind. The application of keywords has an extremely importance for an effective website indexation in the search engines, so it will be shown the results of keywords implementation in a food industry *website*. In this article will be shown statistics results of a real example of keywords implementation on a website of the food industry and consequent effects for the brand and the main purpose of this article is to demonstrate beneficial results for the organizations through the implementation of keywords on their websites.

Keywords: website, communication, keywords, digital marketing.

1. INTRODUÇÃO

A constante preocupação por parte das empresas em captar o interesse do consumidor e promover de forma eficaz as suas empresas conduziu à criação de *websites* e presença *online* das empresas. A confiança na informação revelou-se um elemento fulcral para a elaboração de *websites* e conteúdos no meio *online*, na medida em que para os consumidores optarem por uma determinada marca, efetuam pesquisas de informação nos motores de pesquisa. A O estudo de caso apresentado neste artigo centra-se na aplicação prática dos conhecimentos teóricos adquiridos no momento da revisão de literatura. Assim é pertinente demonstrar que o exposto na literatura se revela eficaz e passível de ser confirmado no estudo de caso de implementação de palavras-chave num *website* de uma empresa da indústria alimentar que aqui apresentamos.

Esta implementação de palavras-chave incide sobre a tentativa de melhorar o alcance de um *website* de produtos alimentares em janeiro de 2018, apresentando os resultados dos meses seguintes. Este trabalho resultou de uma atividade desenvolvida durante um estágio curricular numa agência de comunicação digital.

2. MARKETING DIGITAL

Atualmente as empresas têm a necessidade de comunicar os seus produtos ou serviços eficazmente, recorrendo a técnicas de comunicação persuasivas tanto nos meios tradicionais como, principalmente, nos meios digitais.

De acordo com Lendrevie, Lindon, Dionísio e Rodrigues (1996), o marketing é definido como um processo que as empresas adotam para implementar e promover um novo produto ou serviço, incluindo os meios que proporcionam a venda do mesmo. Porém, não são apenas as empresas com fins lucrativos que introduzem o marketing no seu negócio, este é também aplicado nas organizações sem fins lucrativos. Os autores referem, que as empresas não devem apenas “vender produtos” e pensar apenas no lucro, devem também promover comportamentos que induzem à compra ou adoção de uma atitude por parte da sociedade.

Lendrevie et al. (1996) referem que as empresas devem prever e compreender o comportamento dos seus consumidores/públicos e definir uma estratégia de comunicação global e coerente. Referem ainda que a maioria dos meios de comunicação são impessoais, não sendo possível verificar um contacto direto entre emissor e recetor da mensagem, como por exemplo a publicidade.

A comunicação que vai do emissor ao recetor diz-se de sentido único. Para que a fonte possa ter a certeza de que a mensagem foi bem compreendida e possa, se for necessário, modificá-la, na forma ou no conteúdo, é preciso que o recetor responda à comunicação. O feedback fecha o sistema, tornando-o dinâmico. (Seruya, 1996, p. 293)

Na atualidade as redes sociais e o ciberespaço estão cada vez mais interligados ao quotidiano social da humanidade, através das novas tecnologias de comunicação digital o processo de informação *online* tem vindo a influenciar o pensamento, as ações, opiniões e comportamentos da sociedade atual.

De acordo com o Atelier Digital, Google Portugal (2018), cerca de 74% da população europeia tem acesso à Internet e as principais vantagens da construção de uma estratégia digital para as empresas é estimular novos negócios e serviços junto do

público-alvo pré-definido, interagir e comunicar diretamente com o consumidor e gera novas oportunidades no mercado com ferramentas de baixo custo.

Neste sentido, é importante referir que a era digital se apoderou do comportamento do consumidor, uma vez que o fluxo de informação *online* flui a uma velocidade inimaginável. O espaço da internet gera interação entre entidade e *target*, tendo as empresas uma grande preocupação em relacionarem-se diretamente com o consumidor, permitindo que este seja um elemento essencial da estratégia comercial e comunicacional da organização.

Desta forma, os *websites* e a presença *online*, são vistos pelas organizações como ferramentas potencializadoras do desenvolvimento do processo de implementação de uma estratégia de marketing.

É cada vez mais preponderante e fundamental a presença das empresas no espaço WEB e digital pela capacidade de atingir um universo mais abrangente de clientes e mercados, dando assim lugar ao conceito de marketing digital (Afonso, Monteiro, Amaral, & Neto, 2016, p. 22).

De acordo com a *American Marketing Association*, o recurso às tecnologias digitais por parte das empresas é um meio fundamental para uma comunicação mais objetiva, direta e uma forma de acrescentar valor às empresas, seus produtos e serviços. Por outro lado, facilita o acesso à informação por parte dos clientes.

Como referem Kannan e Li (2017), a expressão marketing digital tem vindo a ser alvo de evolução ao longo dos anos, na medida em que descreve a comercialização de produtos ou serviços recorrendo a canais digitais, com o propósito de adquirir e manter clientes e mercados.

Neste sentido, Barwise, Elberse e Hammond (2002) destacam que os modelos adotados pelas empresas têm como princípio o recurso ao meio *online*, sendo esta a área mais abrangente e significativa para o desenvolvimento da estratégia de marketing. Os autores fizeram referência a cinco pontos que resultam como vantagem da internet no marketing:

1. A eficácia da velocidade com que a informação atinge os consumidores é de cariz mais económico;
2. Estabelece um maior nível de interação com o consumidor;
3. Reduz o tempo de pesquisa por parte do consumidor e tem a capacidade de responder a uma necessidade do utilizador permitindo que a comunicação seja direta e bem compreendida sendo suportada por traduções automáticas pertinentes;

4. Resulta numa comunicação direta e que seja eficaz independentemente do local em que se encontra o cliente;
5. Por fim com o avanço da investigação em novas tecnologias e novos suportes de pesquisa, toda a informação comunicada via internet é possível ser alcançada em qualquer dispositivo (computador, *tablet* ou telemóvel).

Desta forma é possível concluir que a internet e as novas plataformas tecnológicas resultam da combinação dos mais variados canais *online* com uma maior capacidade de interatividade com o público, permitindo às organizações um maior alcance de mercados.

2.1 Websites & E-Commerce

O *website* é uma forma de comunicação cada vez mais eficaz e preponderante para a conquista de mercado, implementação de produtos/serviços e comunicação dos ideais das organizações.

Segundo Singh e Swait (2017) atualmente os consumidores pesquisam informação através de dispositivos móveis. Deste modo, as autoras comprovam os resultados do estudo, através de dados recolhidos de uma amostra de cidadãos dos EUA. Estas concluíram que as organizações ao desenvolverem o *layout* da página ou *website* este deve ser, em primeiro lugar, compatível com os dispositivos móveis e o consumidor deve encontrar de imediato toda a informação pertinente para a compra *online* ou simples pesquisa de informação.

Sem a divulgação da Internet e da *World Wide Web* (WWW), não é possível a existência do comércio eletrónico e do Internet Marketing. O papel das marcas no ambiente *online* não se limita à construção de conteúdo textual. O *website* e o seu design têm uma elevada importância na comunicação visual da empresa. A *World Wide Web* é considerada atualmente como um meio de marketing, na medida em que tem a capacidade de atrair, envolver e conectar com o consumidor. Segundo Chen e Yen (2004), a interatividade nos *websites* resulta da componente lúdica e de entretenimento, com a capacidade de melhorar a experiência *online* do utilizador.

A experiência de um utilizador no ambiente *online* traduz-se por um design intuitivo, interativo e de fácil usabilidade. A credibilidade de um *website* desempenha um papel fulcral para os utilizadores, na medida que, com a existência de um layout intuitivo os utilizadores têm uma maior facilidade em confiar numa determinada organização e por conseguinte incentivar a aquisição de um produto ou serviço. Para Seckler, Heinz, Forde, Tuch e Opwis (2015), a construção e o desenho de uma plataforma *online* tem

necessariamente de estar focado na transmissão de confiança através de todos os pormenores do site. O ambiente *online* está repleto de oportunidades de fraude e deste modo os consumidores estão em constante procura e pesquisa se um *website* é credível. Um dos principais fatores para o abandono de um *website* e a desistência de uma compra *online* verifica-se através de elementos não credíveis, como por exemplo a inexistência de certificados de segurança de compra *online* (*Secure SSL Encryption*). A Internet, as novas tecnologias e as plataformas *online* proporcionam o desenvolvimento de novas oportunidades de negócio para as empresas a nível nacional como internacionalmente.

Assim surge uma nova forma de negócio correlacionado com o crescimento eletrónico das organizações. O *e-commerce* teve a capacidade de eliminar as barreiras entre o tempo e o espaço, alterando as formas de pensar dos consumidores como também das empresas, potencializando uma maior e mais eficiente circulação de capitais e informação.

O comércio eletrónico é caracterizado pelos autores Qin et al. (2009) como o fenómeno que num curto espaço de tempo, possibilitou aos mercados tradicionais fomentar as suas empresas com medidas económicas mais eficientes e rápidas. A influência deste recente fenómeno não é meramente de cariz económico, sendo adaptável a qualquer área de negócio (agricultura, eletrónica, finanças, governos, etc.). A origem do comércio eletrónico é definido pelos autores em três etapas:

1. *E-commerce* baseado em *EDI* (*Electronic Data Interchange*) – A nível mundial, o *e-commerce* surgiu nos anos 60 do século XX, através da interação de dados eletrónicos em *softwares*, como por exemplo a troca de documentos entre computadores. A única desvantagem reconhecida pelos autores é a necessidade da existência de um *software* que traduza as informações armazenadas em bases de dados formatadas para o *EDI*;
2. *E-commerce* baseado na Internet – A partir dos anos 90 do Século XX a Internet transgrediu de uma plataforma de partilha de informação para um meio de informação em massa. O baixo custo, o alcance a larga escala e a sua versátil utilização são características inerentes ao comércio eletrónico;
3. *E-commerce* para E-conceito – A terceira etapa surge no início dos anos 2000 segundo os autores Qin et al. (2009), os utilizadores estão cada vez mais informados de todas as características e necessidades do mundo digital e o *e-commerce* é simbiose entre a tecnologia de informação e as aplicações dos negócios.

Neste sentido, Singh e Kundu (2002) referem que o valor de um *website e-commerce* para a entidade promotora está proporcionalmente relacionado com o número de clientes ou utilizadores do mesmo, assim o valor da loja virtual aumenta à medida que a aderência ao mesmo igualmente aumenta. A relação entre cliente e organização tem vindo a influenciar o aumento de *websites* B2B e B2C, uma vez que a natureza de *sites e-commerce* é de acesso livre.

A existência de plataformas eletrónicas com possibilidade de compra define três géneros de comércio eletrónico: portais virtuais (Google.com), promotores de negócio (ebay.com) e provedores de produtos ou serviços (amazon.com) (Singh & Kundu, 2002, p. 680).

Em contrapartida, os autores Qin et al. (2009) assumem a existência de cinco categorias de *e-commerce*, com o objetivo de satisfazer as necessidades de todas as áreas de negócio: *business-to-business (B2B)*, *business-to-consumer (B2C)*, negócios para gestão administrativa, governos para governos, e consumidores para consumidores (C2C). A constante preocupação em comunicar entre empresas via redes a larga escala, é a principal valência do *B2B*. Já o *B2C* tem como objetivo primordial satisfazer as necessidades do consumidor final através da Internet. Para os autores, os negócios para a gestão administrativa de governos estão lentamente a ser implementados devido às políticas económicas a ser impostas para esta área de negócio. Por fim, os negócios entre consumidores (C2C) têm-se verificado nos últimos anos com a implementação de plataformas de negócio eletrónicas, como o OLX.

Os novos negócios preparados para a rede *online*, criaram empresas especializadas em desenvolvimento de *websites* e relacionados com o universo digital, havendo não só uma elevada fluidez de capital financeiro entre empresa-consumidor, como também em investimentos privados. Segundo Evans, Swartz e Martin-Keating (2002), o sucesso e a falência do *e-commerce* não estão bem definidos. Os resultados do seu estudo demonstraram que existe uma forte relação entre tendências ou modas temporais, as empresas *B2C* que não conseguiram acompanhar a evolução da concorrência, principalmente as que tardiamente iniciaram a sua atividade.

A satisfação do consumidor é inerente à experiência enquanto utilizador de um *website*, resultando no retorno dos mesmos aos *websites*. Sucessivamente, o número de vezes que um cliente executa uma repetida ou segunda compra no mesmo *website* aumenta a notoriedade e o volume de vendas do mesmo. A não existência de homogeneidade na sociedade de consumo não ajuda na atribuição de atributos específicos no processo

de decisão e compra, porém é possível afirmar que o elemento preço é o fator primário de decisão (Reibstein, 2002, p. 473).

A compreensão e percepção da *webpage* de um *site*, está associada à organização lógica de todos os elementos incorporados na mesma. O grau de coerência pode ser conseguida através da harmonia entre todos os elementos de uma página, por exemplo os certificados de segurança todos alinhados no fim da página, todas as cores disponíveis alinhadas da cor mais clara para a mais escura ou todos os tamanhos existentes por ordem numérica crescente. As motivações dos consumidores determinam o seu nível de entusiasmo através de estímulos inerentes ao conteúdo de um *website* ou informações.

2.1.1 *Search Engine Optimization (SEO) e a sua importância*

Atualmente os consumidores procuram cada vez mais informação relativa a produtos e/ou serviços nos motores de pesquisa. Estes mecanismos de recolha de informação apresentam listagens de *sites/links* (orgânicos), assim como anúncios de *sites* pagos por parte das empresas (anúncios), em resposta às palavras ou conjunto de palavras-chave que o utilizador pesquisa.

Os resultados de pesquisa apresentados pelo motor de pesquisa, por exemplo Google, são identificados em duas categorias: pesquisa orgânica e pesquisa paga. Os resultados com caráter orgânico são os resultados de pesquisa apresentados pelo Google, no momento em que um utilizador pesquisa determinados termos.

Search Engine Optimization é definido por Baye, De los Santos e Wildenbeest (2016), como uma importante técnica para obtenção do nível de sucesso de um *website*. Embora se tenha generalizado o uso da sigla *SEO*, traduzido para a língua portuguesa, significa otimização dos motores de busca. Os cliques e os resultados orgânicos são obtidos através da pesquisa de produtos ou conteúdo inseridos no *website*, aumentando o ranking do vendedor *online*. Este mecanismo está diretamente relacionado com a taxa de adesão dos *sites* e a sua frequência de acesso, permitindo assim um maior alcance de consumidores.

A otimização de *websites* (*Search Engine Optimization*) para os motores de pesquisa tem como objetivo melhorar a visibilidade e o alcance de *websites*. Em conjunto com a técnica de *SEO*, que tem como objetivo garantir que um *website* seja indexado corretamente pelos principais motores de pesquisa, que inclui o conteúdo, palavras-chave e *links* específicos. Relativamente ao marketing, o *SEO* está relacionado com o processo de segmentação de palavras-chave específicas.

A forma mais eficaz para o surgimento de um *website* no topo de uma pesquisa *online* é através da otimização de palavras-chave adequadas ao conteúdo do *site*. Para Yalçin e Köse (2010), uma palavra-chave deve surgir pelo menos três vezes durante a página do *site* associada à *keyword*, conseguindo ter um maior alcance no momento de pesquisa e quanto mais vezes a palavra surgir durante o texto da página, se verifica uma maior densidade e probabilidade de surgir no topo de uma pesquisa. O principal objetivo de atribuição de palavras-chave a um *site* é alcançar o maior número de visitantes, aumentando assim a taxa de acesso ao *website*.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e os resultados da aplicação correta de palavras-chave num *site* do ramo da indústria alimentar. Como parte principal deste artigo, foram recolhidos gráficos e estatísticas do desempenho do *site*, comparando os resultados antes e após da implementação de palavras-chave, de acordo com o conteúdo do *site*. Neste projeto não foram adotadas técnicas de *Google Analytics*, tendo apenas definido no *back office* do *website* as palavras-chave, permitindo e possibilitando o surgimento das páginas do *website* através de uma pesquisa/resultados orgânicos. As palavras-chave foram introduzidas no *backoffice* do *website* em quatro idiomas, português, inglês, espanhol e francês.

Segundo a Google, nas suas plataformas de ensino, afirma que número palavras-chave por cada página não deve ser mais do que quinze palavras-chave.

Importa referir que o conteúdo tem de ser consistente ao longo de todo o *website* e os termos existentes no domínio de cada página devem igualmente ser selecionados como palavras-chave.

O *website* em questão foi lançado em abril de 2017, registando-se uma evolução gradual de visitas ao *website* durante os meses seguintes, porém a implementação de palavras-chave para uma melhor indexação do mesmo só aconteceu em dezembro de 2017. Desde Abril de 2017 o *website* teve 21828 mil visitas, sendo possível observar através do Gráfico nº 1, que janeiro de 2018 foi o mês com maior número de audiência, com 2640 visitas e registando junho de 2017 como o mês com menos audiência, 1336 visitas.

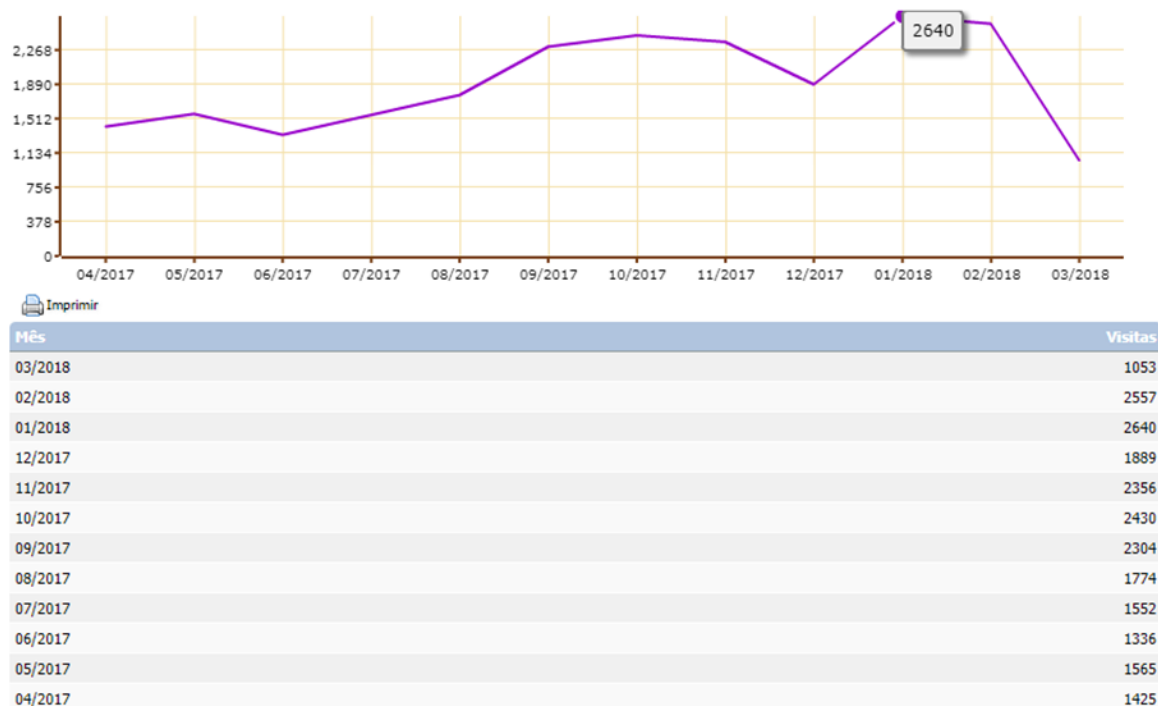


Gráfico 1 – Audiência (por meses)
 Fonte: Plataforma de Gestão de conteúdos

Para uma melhor e mais eficaz conclusão de resultados e compreensão da eficácia da introdução de palavras-chave no *website*, resolvemos pesquisar desde dezembro de 2017 todas as páginas do *website*, através de termos gerais para observar em que lugar cada página iria surgir, podendo concluir que de mês a mês as páginas do *site* apareciam cada vez mais no topo dos resultados de pesquisa, sendo o principal objetivo a liderança dos resultados de pesquisa.

Atualmente as empresas para venderem ou promoverem os seus produtos recorrem a várias técnicas de promoção, sendo os *websites* uma das ferramentas mais eficazes para o efeito. A empresa de produtos alimentares em questão, para além de construir páginas com informação sobre os seus produtos, também incorporou no seu *website* uma página com receitas e um blog, através do qual partilham receitas e dicas sobre a confeção e vantagens no quotidiano da sociedade dos seus produtos.

De acordo com os dados demonstrados no Gráfico 2, é possível afirmar que a hora com o maior número de visitas do *website* é pelas 12 horas, com 2029 *pageviews*, o que demonstra que é a hora com maior número de visitas por parte dos utilizadores, havendo uma quebra de visitas pelas 13 horas, verificando-se visitas graduais a partir das 14 horas até às 20 horas.

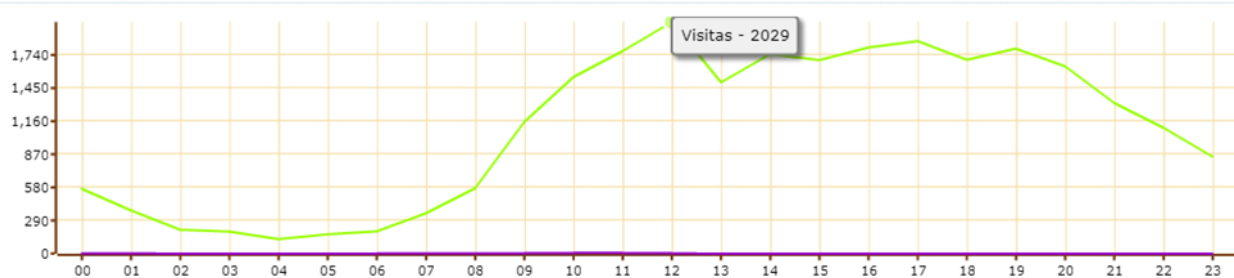
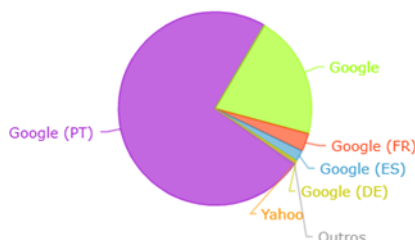


Gráfico 2 - Número de visitas no site
Fonte: Plataforma de Gestão de conteúdos

Relativamente aos motores de pesquisa utilizados pelos utilizadores, no gráfico número 3 verifica-se que o google.pt é o domínio através do qual os visitantes procuram as informações sobre esta empresa, com 73,82%. Neste gráfico é também possível observar que o idioma com um maior nível de acesso é o Português (PT), com uma média de acesso por mês de 866 e com uma média de 29 visitas por mês. São igualmente apresentados os restantes idiomas disponíveis no *website*. A pesquisa com o idioma francês, com uma média de acesso por mês de 36 visitas, representa o segundo idioma mais pesquisado. Todos os gráficos apresentados neste artigo foram retirados do *website* da empresa. Os resultados do mês de março não foram analisados uma vez que a recolha dos mesmos foi efetuada a 12 de março, sendo apenas possível retirar conclusões no final do mês.



Imprimir

Nome	Média Mês	Este Mês (Previsão)	Média Dia	Hoje (Previsão)
Google (PT)	866	462 (1131)	29	17 (26)
Google	243	234 (573)	8	13 (20)
Google (FR)	36	20 (49)	1	1 (2)
Google (ES)	22	12 (29)	1	0 (0)
Google (DE)	4	0 (0)	0	0 (0)
Yahoo	2	0 (0)	0	0 (0)

Gráfico 3 – Motores de pesquisa (domínios)
Fonte: Plataforma de Gestão de conteúdos

Deste modo, é possível constatar que, desde o momento da implementação das palavras-chave no *website* (janeiro de 2018), o *website* é possível observar que este teve um aumento gradual de visitantes e acesso ao mesmo.

4. CONCLUSÃO

Com este estudo de caso foi possível concluir que os *websites* são uma forte e essencial ferramenta de comunicação, partilha de informação e interação com os clientes, na medida em que estes beneficiam as empresas para alcançarem o sucesso desejado. A divulgação de informação por parte das empresas é caracterizada como uma técnica fundamental para os consumidores, comunicando diretamente para os seus clientes e potenciais clientes. Um *website* tem a capacidade de envolver o cliente na essência da empresa, incentivando a aquisição de produtos e serviços.

De acordo com a Associação DNS.PT, em Portugal o maior número de *websites* são registados com “.pt” (773.756 mil) e 55.450 encontram-se registados com o domínio de “.com.pt”. No momento em que uma empresa regista o seu *website* com o domínio “.com” tem como objetivo uma melhor notoriedade no universo *online* e é de certa forma mais facilmente encontrado por parte do utilizador. Esta associação também recolheu domínios registados e ativos, sendo que em 2018 existem 1.016.640 domínios registados, porém apenas estão ativos 322.771. Relativamente à evolução do registo de domínios em Portugal verifica-se um grande aumento de *websites* desde 2004 (com 57.745 mil domínios registados) até 2018 (com 1.016.640). Desta forma, é possível concluir que o número de *websites* registados é superior ao número de *websites* ativos, assim as entidades registam os seus *websites*/domínios mas os mesmos não se encontram *online*/ativo.

Para os gestores de *websites* e para as próprias organizações é fundamental que após a elaboração do mesmo, este seja o mais visitado após uma pesquisa. Deste modo importa referir que a otimização de *websites* para os motores de pesquisa tem como objetivo influenciar o posicionamento dos websites e os seus conteúdos nas primeiras páginas. O principal objetivo da implementação de palavras-chave (*SEO*) consiste em atribuí-las de acordo com o conteúdo do *website*, para que este seja encontrado de forma rápida por parte dos visitantes.

Relativamente ao estudo de caso que aqui apresentamos, foi possível verificar que a implementação de palavras-chave para o *website* do ramo da indústria alimentar, teve um sucesso relativamente rápido. Através dos dados recolhidos é possível afirmar que a eficácia desta implementação, em janeiro de 2018, se reflete, de forma rápida, na taxa de visitas do *website*. É possível afirmar e compreender a influência na notoriedade de um *website* através a implementação de palavras-chave (*SEO*) de acordo com o conteúdo das páginas, verificando-se que desde a ativação do mesmo (junho de 2017) e desde o momento e atribuição de palavras-chave em todas as páginas do *website*

(janeiro de 2018), o mesmo aumentou o número de acessos, com foco principal para abril de 2018, registando-se 3.130 visitas. As principais vantagens do *SEO* é ser uma ferramenta *online* gratuita e o processo pode ser efetuado pelo proprietário do *website*, porém o prazo de execução deste processo é relativamente longo e pode ser necessário apoio especializado. Segundo Bhandari e Bansal (2018), esta técnica de marketing influencia os consumidores no momento de pesquisa de conteúdo, uma vez que um *website* com palavras-chave bem definidas influencia a presença da entidade no mercado, gera valor e notoriedade da mesma junto dos consumidores.

A partir da recolha de informação teórica e do estudo de caso, foi possível constatar a relevância da implementação de palavras-chave, proporcionando uma maior eficácia e notoriedade do *website* para os consumidores.

REFERÊNCIAS

- Afonso, C., Monteiro, D., Amaral, I., & Neto, J. (2016). *Marketing Digital & E-Commerce* (1ª). Viseu: Psicosoma.
- Atelier Digital, G. P. (2018). Atelier Digital, Google Portugal. Retrieved from <https://learndigital.withgoogle.com/atelierdigitalportugal/>
- Barwise, P., Elberse, A., & Hammond, K. (2002). Future Media Research Programme
MARKETING AND THE INTERNET : *Media*, 44(1), 0–76.
- Baye, M. R., De los Santos, B., & Wildenbeest, M. R. (2016). Search Engine Optimization: What Drives Organic Traffic to Retail Sites? *Journal of Economics and Management Strategy*, 25(1), 6–31. <http://doi.org/10.1111/jems.12141>
- Chen, K., & Yen, D. C. (2004). Improving the quality of online presence through interactivity. *Information and Management*, 42(1), 217–226. <http://doi.org/10.1016/j.im.2004.01.005>
- Evans, D. S., Swartz, D. D. G., & Martin-Keating, B. G. (2002). The Failure of E-Commerce Businesses: A Surprise or Not? *European Business Organization Law Review*, 3(1), 1–26. <http://doi.org/10.1017/S156675290000080X>
- Kannan, P. K., & Li, H. "Alice." (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45. <http://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
- Lendrevie, J., Lindon, D., Dionísio, P., & Rodrigues, V. (1996). *Novo Mercator* (6ª). Lisboa: Dom Quixote.
- Qin, Z., Shundong, L., Yi, H., Jinchun, D., Lixiang, Y., & Jun, Q. (2009). Fundamentals of E-commerce. *Introduction to E-Commerce*, 3–76. <http://doi.org/10.1007/978->

3-540-49645-8_1

- Reibstein, D. J. (2002). What attracts customers to online stores, and what keeps them coming back? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 465–473. <http://doi.org/10.1177/009207002236918>
- Seckler, M., Heinz, S., Forde, S., Tuch, A. N., & Opwis, K. (2015). Trust and distrust on the web: User experiences and website characteristics. *Computers in Human Behavior*, 45, 39–50. <http://doi.org/10.1016/j.chb.2014.11.064>
- Seruya, J. (1996). A política global de Comunicação. In *Novo Mercator Teorias e prática do marketing* (6ª, pp. 291–310). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Singh, N., & Kundu, S. K. (2002). Explaining the Corporations Application of the of. *Journal of International Business Studies*, 33(4), 679–697.
- Singh, S., & Swait, J. (2017). Channels for search and purchase: Does mobile Internet matter? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 123–134. <http://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.05.014>
- Singh Bhandari, R., Bansal, A., & Bhandari, R. S. (2018). Impact of Search Engine Optimization as a Marketing Tool. *Jindal Journal of Business Research*, 7(71), 1–13. <http://doi.org/10.1177/2278682117754016>
- Yalçın, N., & Köse, U. (2010). What is search engine optimization: SEO? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 9 (July 2009), 487–493. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.12.185>

**MODELO TEÓRICO PARA AVALIAÇÃO DO IMPACTO DO
COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NA PERFORMANCE
EMPRESARIAL**
***THEORETICAL MODEL TO EVALUATE THE IMPACT OF CONSUMER
BEHAVIOR ON BUSINESS PERFORMANCE***

Pedro Manuel Costa Ramos¹

¹ISLA Santarém e ISLA Leiria
pedro.mcramos@gmail.com

Resumo

Este trabalho de investigação fixa-se na problemática relativa ao modo como os diferentes fatores que tendem a influenciar o comportamento do consumidor: socioculturais; económicos; pessoais; psicológicos, podem afetar positivamente o ciclo de inovação e, por inerência, o desempenho empresarial, não só em termos quantitativos, como também em termos qualitativos. Com base na literatura existente foi conceptualizado um modelo teórico, suportado por 9 proposições operacionais que se denominou de “Modelo Concetual para avaliação do Impacto no Comportamento do Consumidor na Performance Empresarial”, por via da relação entre o sistema de fatores inerentes ao comportamento do consumidor e a sua conseqüente relação com as dimensões: ciclo e inovação e performance empresarial. A investigação ao seguir uma metodologia empírico-formal, o processo envolve uma recolha de dados através de um questionário a uma amostra de PME's do tecido empresarial português – com recurso a um universo amostral de empresas associadas da Associação Empresarial de Portugal (AEP). É nosso objetivo e convicção, terminado o processo de estimação, através da aplicação de um processo de modelagem baseado em equações estruturais, comprovar a existência de efeitos positivos e estatisticamente relevantes entre as três dimensões que compõem o modelo desenvolvido.

Palavras-chave: Inovação, Comportamento do Consumidor, Performance, Produtos.

Abstract

This paper focuses on the problematic of how the different factors that tend to influence consumer behavior: sociocultural; economic; personal; psychological, can positively affect the innovation cycle and, consequently, the business performance, in both quantitative and qualitative terms. Based on the existing literature, a theoretical model was conceptualized. This model, supported by nine operational propositions, was called “Model for the Evaluation of the Impact of Consumer Behavior on Business Performance”, because of the role that the factors system assumes on its execution and its consequent relation with the innovation cycle and business performance dimension. Following a empirical-formal methodology, the investigation process involved the collection of data through a questionnaire, applied to a representative set of SME's from the portuguese economic fabric – resorting to a sampling universe associated companies of the Portuguese Entrepreneurial Association (AEP). It's our objective and conviction, after the estimation process, through the application of a modeling process based on structural equations, to confirm the existence of positive and statistically relevant effects among the three dimensions that make up the developed model.

Keywords: Innovation, Consumer Behavior, Performance, Products.

1. INTRODUÇÃO

O estudo do comportamento do consumidor é uma disciplina recente. Os primeiros trabalhos remontam à década de 60, do Séc. XX, mas a sua origem intelectual

transporta-nos para os finais do Séc. XIX. Alguns autores, já no início do Séc. XX, começaram a estudar de que forma os anúncios poderiam utilizar princípios psicológicos a fim de influenciar o consumidor (Blackwell, Minard, & Engel, 2005; Cardoso, 2009; Kardes, Cronley, & Cline, 2011). Hoje importa avaliar se de facto o próprio consumidor através de diferentes padrões de consumo, níveis sociais, económicos, entre outros, conseguem influenciar positivamente o ciclo de inovação das empresas (Kaplan & Norton, 2004; OCDE, 2005; Ferreira, Marques, & Barbosa, 2007): produto; processo; marketing, e se esse efeito se repercute direta e/ ou indiretamente na performance empresarial. O comportamento do consumidor, segundo Mowen e Minor (2005, p.3), é definido como “o estudo das unidades compradoras e dos processos de troca envolvidos na aquisição, no consumo e na disposição mercadorias, serviços, experiências e ideias”. Esta definição, por sinal, profundamente simples, tendo em conta o seu sentido lato, apresenta um conjunto de conceitos importantes, entre elas: troca; aquisição; consumo; disposição. O consumidor ao residir numa das extremidades do processo de troca assume assim um papel crucial, se não mesmo, fundamental nesta relação que se deseja comercial, a qual visa a transferência de uma “quantidade de recursos” entre as duas partes envolvidas no processo. As trocas comerciais tendem a ocorrer entre consumidores e empresas, como ainda entre empresas e/ou grupos económicos, mas também em situações de compra industrial. A aquisição tende a corporalizar os fatores que exercem uma influência positiva nas escolhas, referências e gostos dos demais consumidores quanto aos produtos e serviços que são disponibilizados no mercado. Conforme, Mowen e Minor (2005), parte significativa da investigação e/ou pesquisa em comportamento do consumidor reside aqui, ou seja, procura e seleção de mercadorias que não são mais do que o produto. Os consumidores podem adquirir um produto para expressar a terceiros determinados comportamentos, ideias e significados a respeito de si mesmas. A investigação sobre o consumo tende a analisar a forma como os consumidores, em geral, utilizam na prática o produto ou serviço adquirido, mas também as experiências e/ou vivências que retiram da sua utilização. A investigação sobre o processo de consumo é per si relevante para setores de atividade mais orientados para a prestação de serviços, entre eles, transportes, lazer, formação e consultadoria. Por fim, a disposição tende a centrar-se naquilo que os consumidores fazem com o próprio produto ou serviço, pois são eles que o usam e desfrutam das suas aplicações. Aqui importa referir que esta dimensão tem a preocupação de estudar o nível de satisfação dos demais consumidores após a compra de um determinado produto ou serviço (Mowen & Minor, 2005). O estudo sobre o comportamento do consumidor insere-se hoje

na área das ciências aplicadas, quer em termos de práticos, quer em termos de processos, tais como: medicina; matemática; química; engenharia; entre outras. Veja-se, por exemplo, na medicina o recurso a meios auxiliares de diagnóstico, torna-se hoje fundamental a fim de determinar estratégias que sejam capazes de resolver problemas clínicos de diferentes patologias. Ora, por conseguinte, o comportamento do consumidor, enquanto ciência aplicada, faz-se utilizar de conhecimentos comprovados da economia, da psicologia, da sociologia, da estatística, entre outras disciplinas, por forma a trazer credibilidade, robustez e racionalidade para o processo de investigação (Malhotra, 2004; Blackwell et al., 2005; Oliveira, 2012). A compreensão do comportamento do consumidor obriga as empresas a entrarem na mente do próprio consumidor a fim de perceberem as suas verdadeiras motivações, desejos e necessidades, por forma a desenvolverem os seus processos internos de inovação: produto; processo; marketing, tendo em vista a sua aquisição por parte do consumidor, mas também a sua fidelização e retenção (Oliveira, 2012; Sheth, 2017).

2. PROBLEMÁTICA

Os atores promotores da globalização não são exatamente os governos, nem os seus mandatários, os quais procuram em parceria construir políticas concertadas, mercados comuns e integrar economias, mas antes as empresas multinacionais e os grupos empresariais que asseguram uma boa parte da produção, do mercado e da tecnologia onde o consumidor tem igualmente um papel de destaque (Ramos, 2012). O mercado é um ambiente cuja diversidade está vinculada às diferenças entre consumidores e empresas. Os consumidores diferem entre si pelo sexo, idade, nacionalidade, entre outros, mas também pelo conteúdo das suas atividades, interesses, preferências e opiniões. Ao passo que as empresas tendem a caracterizar-se pelo tipo de indústria, atividade, serviços, mas também pela sua estratégia de marketing, formas de distribuição do produto e formas de comunicação (Ribas, 2006; Dória, Pereira, & Papandréa, 2013; Sheth, 2017). O comportamento do consumidor assume hoje um papel preponderante não só na forma como a empresa pensa o produto ou serviço, mas também na forma como estrutura a sua estratégia de penetração, promoção e distribuição junto do consumidor. A empresa deve perseguir a excelência no processo de criação de valor, criando propostas diferenciadoras (produtos, bens, serviços, entre outros), as quais permitam criar riqueza, quer para os seus acionistas, quer para os seus consumidores e mercado em geral (Wahba, 2002; Nandakumar, 2010; Ramos, 2012). A criação de valor está diretamente ligada à perceção que o consumidor vem a criar

sobre a empresa, o produto ou o serviço disponibilizado no mercado. Este valor é, em regra, percebido pelo consumidor através do grau de satisfação criado pelos diferentes atributos e/ ou benefícios que determinado produto oferece (Ramos, 2012). Perante o enquadramento efetuado, onde foram colocados em evidência alguns dos obstáculos, potencialidades e realidades inerentes ao comportamento do consumidor, apesar de se verificar uma tendência para o valorizar como determinante no processo de criação de valor, somos levados a criar um modelo teórico que visa responder à seguinte questão:

“...em que medida exerce o comportamento do consumidor uma influência positiva sobre o ciclo de inovação da empresa e de que forma se tende a refletir na performance empresarial?”

3. MOTIVAÇÕES E OBJETIVOS

O estudo do tema proposto, em particular, coloca-nos perante um duplo desafio: se é verdade que nos permite estudar e avaliar o real contributo do comportamento do consumidor para o desenvolvimento de sistemas empresariais, também é verdade que nos permite estudar a reação e adaptação das empresas a novas exigências induzidas, nomeadamente, ao nível da inovação de novas estratégias de gestão, novos produtos e serviços. A literatura e a investigação sobre o comportamento do consumidor tem seguido uma linha de pesquisa baseada na procura de respostas a questões da procura, seleção e repetição de compra de um determinado produto, bem ou serviço. A amplitude das questões propostas abrange áreas diversas do consumo, tais como: telecomunicações; saúde; banca; vestuário; educação; desporto; entre outras. Aqui o objetivo centra-se na melhor compressão de padrões de comportamento com vista a determinar mecanismos de gestão que permitam às empresas:

- Elaborar o mix de marketing;
- Segmentar o mercado;
- Posicionar e diferenciar o produto ou serviço;
- Entre outros.

Hoje vão surgindo alguns trabalhos cuja linha de investigação visa estudar a aplicação de modelos teóricos, sejam eles: clássicos; contemporâneos; vanguardistas, numa abordagem confirmatória ou matemática, tendo em vista validar os seus pressupostos e dinâmicas conceituais. Assim, é nossa motivação dar continuidade a esta linha de

investigação, por via do desenvolvimento e consequente aplicação de um modelo teórico que visa estudar, não só as diferentes dimensões do consumidor, mas também as suas implicações nas dinâmicas das empresas.

4. CONSUMIDOR NO CENTRO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

As empresas hoje reconhecem que o consumidor é “rei”, logo, com capacidade de determinar o sucesso ou o insucesso de determinado produto no mercado. Os profissionais de marketing ao compreenderem melhor as “atitudes”, os “porquês”, os “comos” que levam as pessoas a consumirem, tendem a otimizar não só, os produtos e serviços existentes, mas também a lançar novas e melhores ideias no mercado, por forma a antecipar, influenciar e atrair o consumidor para a compra. A análise sobre o comportamento do consumidor ajuda as empresas a descobrir como “agradar ao rei”, ou seja, por outras palavras, a satisfazer um desejo ou uma necessidade de um ou mais consumidores e, por essa via, alavancar a performance da empresa, o valor da marca e a penetração no mercado de determinado produto ou serviço (Blackwell et al., 2005; Drolet, Schwarz, & Yoon, 2011; Ronald, Leisa, & Felipe, 2015). As empresas mais eficazes hoje, em matéria de marketing, tendem a chegar ao consumidor com propostas de valor, bem mais atrativas e distintivas, resultado do esforço de investimento em desenvolvimento, inovação e pesquisa de novos e melhores produtos e/ou serviços. Assim, a procura por métodos que melhor permitam influenciar os consumidores, relativamente: preços; promoções e; operações; obrigará as empresas a um esforço suplementar, não só em matéria de inovação, mas também de marketing, por forma a retê-los e a fidelizá-los à marca, potenciando os resultados e a respetiva quota de mercado (Blackwell et al., 2005; Gabriel & Lang, 2015; Nagle, Hogan, & Zale, 2016). As empresas do Séc. XXI, por força do mercado, hipercompetitivo e global, vêm-se hoje obrigadas a auscultar as necessidades do cliente, por conseguinte, o foco deixa de estar no “como podemos nós influenciar o consumidor” para antes “como os consumidores nos podem influencia a nós”. Ora, neste sentido, será oportuno afirmar que o grande objetivo das empresas para este Séc. será “servir o consumidor” (Blackwell et al., 2005). O objetivo de qualquer empresa é entregar aos “seus” consumidores mais valor que os seus concorrentes. O conceito de valor é a diferença entre aquilo que os consumidores estão disponíveis a dar por um determinado produto e os benefícios que deles retiram (Blackwell et al., 2005; Filho, 2005; Ehrhardt & Brigham, 2010; Saleem, Ghafar, Ibrahim, Muhammad, & Ahmed, 2015). A consciência generalizada pelo valor obriga as empresas a enfatizar, o valor total dos seus produtos e/ou serviços, não só na perspetiva

global do seu portfólio, mas também na perspetiva integrada em formato de pacotes ou venda cruzada. A qualidade hoje pensada de forma isolada não é sinónimo de valor, logo, insuficiente para sustentar uma vantagem competitiva no atual panorama competitivo e global (Porter & Heppelmann, 2014). Mas a combinação desta com outras componentes, tais como: marca; imagem; preço; atributos do produto; isso sim, reflete-se como uma vantagem. Hoje os consumidores escolhem o produto ou serviço que lhes dá “maior valor”, não necessariamente aquele que lhes é mais económico, mas antes aquele que lhes dá ou proporciona maiores benefícios totais (Lien, Wen, Huang, & Wu, 2015). As empresas hoje conscientes da “enorme” influência dos consumidores sobre o ciclo de inovação da empresa, vêem-se assim obrigadas não só a auscultar, mas também a melhor compreender as suas necessidades e desejos, por forma a “otimizarem o seu portfólio de produtos”, não só com o objetivo de os melhor servir, mas também a fideliza-los e a retê-los como clientes (Blackwell et al., 2005). A inovação é um processo de interações a três dimensões: produto; processo; marketing, cujo objetivo é a criação de uma proposta de valor que vá ao encontro dos desejos e necessidades do cliente final. A proposta materializa a necessidade sob a forma de um produto e/ ou serviço e que após ser experienciada pelo consumidor será alvo de avaliação (Kaplan & Norton, OCDE, 2005; Ferreira et al., 2007). O investimento da empresa em desenvolver o seu ciclo de inovação não deve limitar-se, apenas e só, a uma das dimensões, mas antes do todo, sob pena de poder desequilibrar e/ou comprometer o próprio sistema, criando “propostas de valor” desajustadas da realidade de “qualidade” e de “serviço ao cliente” inferior ao esperado (Flynn, 2010). Mais, o investimento direto numa das dimensões, nem sempre, é a melhor opção, por vezes optar pelo investimento indireto, leia-se, “desenvolvimento do ciclo como um todo” acaba por ser a melhor opção, por força do efeito da relação de interdependências entre as três dimensões (Kaplan & Norton, 2004; Novas, 2008; Ramos, 2012). As empresas possuem hoje inúmeros instrumentos disponíveis para a monitorização da performance ao nível das diferentes dimensões do ciclo de inovação empresarial. Os variados instrumentos são suportados, por norma, em indicadores financeiros e não financeiros que de uma forma articulada permitem à empresa melhor gerir cada uma destas variáveis. Hoje para serem competitivas não lhes basta apenas serem capazes de inovar ao nível do produto, precisam igualmente de inovar ao nível da excelência dos seus processos internos, designadamente, organização, conhecimento e competências. A gestão eficiente destes fatores permite à empresa, por certo, ser bem mais competitiva e sucedida no mercado (Wahba, 2002; Kaplan & Norton, 2004; Ramos, 2012).

5. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES A INVESTIGAR

5.1 Perspetiva Global sobre o Modelo

A perspetiva aqui apresentada serve, apenas e só, para dar uma visão global e sumária sobre o modelo, o qual será à frente objeto de maior detalhe. O modelo prevê um conjunto de interações positivas entre o comportamento do consumidor, o ciclo de inovação das empresas e a performance empresarial.

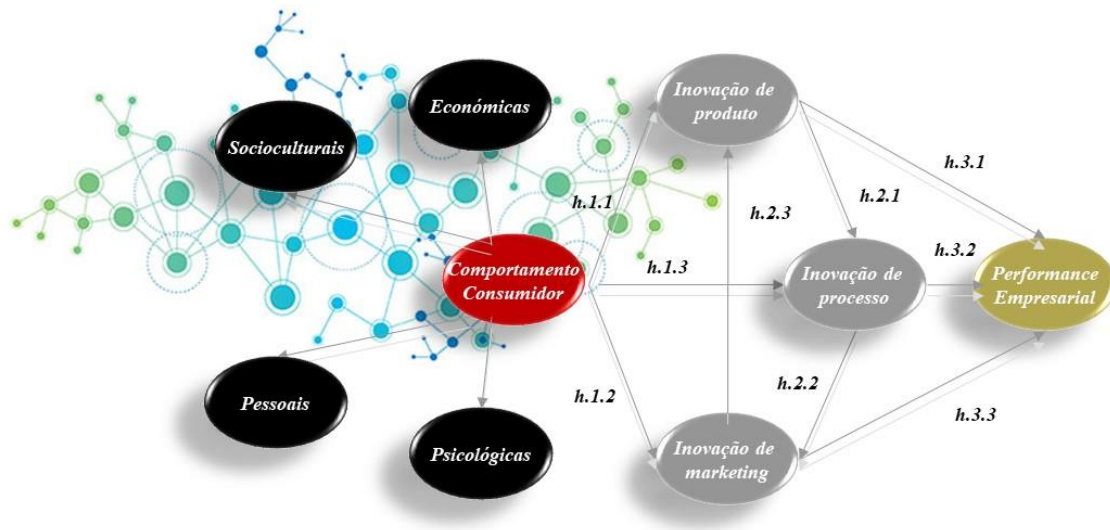


Figura 1 – Modelo conceptual para avaliação do impacto do CC na Performance

A perspetiva resulta num conjunto alargado de relações entre as quatro dimensões do comportamento do consumidor selecionadas (i): Sociocultural; Económicas; Pessoais e Psicológicas; as três dimensões do ciclo de inovação empresarial (ii): Produto; Processo e Marketing, como ainda, (iii): entre estas últimas e, por fim, (iv) entre elas e a performance empresarial. O modelo possui 9 variáveis latentes onde 8 são de carácter endógeno relativas às dimensões do comportamento do consumidor, ciclo de inovação das empresas e performance empresarial e, por último, uma outra variável de carácter exógeno de ordem hierárquica superior relativa à própria dimensão comportamento do consumidor.

5.2. Princípios Gerais do Modelo Conceptual e Hipóteses a Investigar

O comportamento do consumidor é hoje reconhecido pela comunidade científica, empresários e profissionais de marketing, como uma área nevrálgica a desenvolver, quer em termos empresariais, quer em termos académicos. As empresas hoje em dia já possuem áreas departamentais capazes de analisar e estudar as tendências do mercado, por forma a projetar a sua oferta de produtos, mas igualmente para auscultar

as necessidades e desejos dos seus consumidores. Os trabalhos científicos publicados na área do comportamento do consumidor têm procurado estudar a satisfação deste sobre um determinado tipo de produto, serviço ou, até mesmo, área de negócio empresarial (Rojo, 1998; Vilas Boas, 2006; Hoppe, Barcellos, Vieira, & Matos, 2012; Lourenço, 2013; Laitala, 2014; Keller, 2016; Balsinha, 2017; Valente, 2017; Schaefer, Olsen, & Thach, 2017; Holzmann & Schmidb, 2018). Agora, alguns trabalhos de investigação, mais recentes, têm explorado a aplicação de modelos de equações estruturais - Structural Equations Modelling - ao comportamento do consumidor, por forma a validarem modelos teóricos, quer sejam eles mais abrangentes, quer de carácter mais específico (Haur, Khatibi, & Azam, 2017; Bellini, Cardinali & Grandi, 2017; Lee et al., 2017; Stewens, Schlager, Häubl, & Herrmann, 2017; Kizgin et al., 2018; Lafit, Omar, Bidin, & Awang, 2018; Stefanini, Alves, & Marques, 2018; Shin, Lm, Jung, & Severt, 2018; Verma & Chandra, 2018). O modelo aqui idealizado, por sinal, enquadra-se nesta última linha de investigação, pelo facto de desenvolver um modelo teórico, o qual assume uma influência direta e positiva do comportamento do consumidor no ciclo de inovação e que esse efeito sobre esta última dimensão se reflete indireta e de forma positiva sobre a performance empresarial. O comportamento do consumidor é aqui assumido através de um conjunto de fatores que influenciam o comportamento do consumidor, são eles: económicos; socioculturais; pessoais; psicológicas, os quais tendem a exercer e/ou a contribuir de uma forma positiva para o desenvolvimento do ciclo e inovação das empresas (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2005; Solomon, 2014). O ciclo de inovação empresarial tende a abranger várias dimensões da empresa não se circunscrevendo à mera avaliação de indicadores quantitativos. O seu estudo incorpora igualmente indicadores de carácter qualitativo que visam avaliar a qualidade dos processos internos de inovação e de satisfação dos consumidores em geral (Kaplan & Norton, 2004; OCDE, 2005; Ferreira et al., 2007). O comportamento do consumidor goza aqui de um papel crucial pela sua capacidade de influenciar o sucesso ou insucesso de uma determinada empresa, negócio ou produto no mercado (Wahba, 2002; Nandakumar, 2010; Novas, 2008; Ramos, 2012). A convicção é que hoje esse nível de influência se estende à forma como a empresa pensa estrategicamente o ciclo de inovação, pois os profissionais ao melhor compreenderem os sinais dos consumidores, desenvolvem mais e melhores produtos, satisfazendo assim os “maiores” desejos e necessidades dos seus consumidores. É nossa convicção que o comportamento do consumidor ao influenciar os ciclos de inovação e as estratégias das empresas, por certo, influenciará igualmente a forma como estas se organizam

internamente, por forma a serem mais competitivas, sistemáticas e eficientes junto do mercado e do seu consumidor. Face ao exposto e atendendo a literatura disponível sobre o tema são aqui formuladas as hipóteses de investigação, em termos genéricos, sob a forma das seguintes proposições:

H.1. O Comportamento do Consumidor exerce uma influência positiva sobre o ciclo de inovação via desenvolvimento das suas dimensões: inovação de produto; inovação de processo; inovação de marketing.

H.2. As dimensões intrínsecas ao Ciclo de Inovação admitem entre si relações positivas, as quais tendem a contribuir para o desenvolvimento individual de cada uma das dimensões e do próprio modelo em geral.

H.3. Existe um efeito direto positivo entre as três dimensões do ciclo de inovação a performance empresarial.

As hipóteses genéricas: H.1, H.2 e H.3, acima apresentadas, são cada uma delas operacionalizadas por três hipóteses operacionais, portanto, num total de 9 hipóteses, conforme ilustrado no desenho do modelo conceptual para avaliação do impacto do comportamento do consumidor na performance.

6. METODOLOGIA

6.1. Estratégia de Investigação Adotada

A estratégia de investigação utilizada, pelo investigador, obriga a uma justificação detalhada de cada uma das opções metodológicas, tendo por base os objetivos a atingir. Assim, a investigação efetuada, por sinal, enquadra-se no grupo de metodologias de investigação empírico-formais, as quais tendem a incluir (Sousa, 2000; Novas, 2008, Ramos, 2012):

- A articulação de um grupo de hipóteses com base na componente teórica;
- A verificação do grupo de hipóteses cruzando-a com a informação sobre o fenómeno;
- A reflexão crítica sobre a teoria face aos factos observados.

A investigação é simplesmente quantitativa utilizando, num primeiro momento, o método exploratório, por forma a analisar os dados recolhidos pelo questionário: Análise de Variância. Num segundo momento, o método confirmatório, por via dos sistemas de equações estruturais.

6.2. População alvo e Seleção da Amostra

A população a considerar para o presente trabalho de investigação são as unidades empresariais, apenas e só, com fins lucrativos, as quais apresentem um volume de

negócios anual superior a 2 Milhões de Euros, com um número total de pessoas ao serviço não inferior a 10 e que sejam associadas da Associação de Empresas de Portugal. A base de dados populacional compilada, em formato xls, integra empresas de todos os setores de atividade económica, em Portugal, sem exceção. Mais, a informação catalogada na base de dados possui apenas as sociedades anónimas (SA) e por quotas (Lda), deixando de fora os empresários em nome individual, tendo sido organizada em função das seguintes variáveis: Nome da Empresa; Nº de Empregados; Nº Fiscal; Secção CAE; Subsecção CAE; Volume de Negócios; e-mail. A base de dados inicial incorpora um total de 7.500 empresas representativas de todos os setores de atividade económica à exceção: administração pública e defesa (O); atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico (T); atividades de organismos de carácter internacional e outras instituições extraterritoriais (U), segundo o CAE-Rev.3. Os trabalhos de investigação com recuso a técnicas de modelagem matemática têm recorrido a amostras finais cuja dimensão tende ascender a 200 unidades amostrais (Farias & Santos, 2000; Green, Wu, Whitten, & Medlin, 2006; Novas, 2008; Saghaei & Ghasemi, 2009; Walker, Damanpour, & Devece, 2010, Ramos, 2012; Kizgin et al., 2018). Face ao exposto, o investigador fixou em 200 observações válidas, o número mínimo de unidades amostrais a vigorar na base, a qual pelos constrangimentos identificados é fixada em 5%, por sinal uma taxa conservadora, o que obrigou a extrair da amostra inicial um total de 4.000 empresas.

6.3. Técnica de Recolha de dados: Questionário

A conceção de um questionário obriga o investigador a cumprir uma série de etapas: identificar a informação a obter; escolher o método entrevista; planear as questões; refletir a estrutura; testar sobre uma base pequena de respondentes, sem as quais a qualidade do questionário poderá colocar em causa a investigação a efetuar (Hill & Hill, 2009). O questionário aqui desenvolvido obedece a uma estrutura lógica e basicamente é constituído por 5 grandes questões. A primeira é de carácter generalista e tem o objetivo dar resposta à questão preliminar sob grau de aceitação da opinião do consumidor na criação de produtos pelas empresas a operar em Portugal. A segunda questão é de carácter técnico e tem o objetivo avaliar a natureza e o efeito das diferentes dimensões de fatores influenciadores do comportamento do consumidor no ciclo de inovação da empresa. A terceira questão segue a mesma linha técnica e visa avaliar o grau de desenvolvimento das diferentes dimensões que constituem o ciclo de inovação: produto; processo; marketing. A quarta questão é igualmente técnica, pois possui o

objetivo de avaliar o grau de eficiência da empresa quanto à concretização de um conjunto de objetivos: quantitativos e qualitativos. Por fim, a quinta questão, a qual tem carácter generalista, tem apenas o objetivo de recolher um conjunto de informação capaz de caracterizar a amostra de empresas que irão participar na investigação. As questões 1, 2, 3 e 4, por sinal, seguem uma lógica de medição do tipo Likert a 7 pontos. A opção por este tipo de escala, por parte do investigador, assenta na necessidade de se obter junto da população inquirida maior rigor de resposta. A escala de Likert a 7 pontos é muito utilizada em estudos de investigação em Marketing, Gestão, Finanças, Sociologia, entre outros (Cabrita, 2006; Novas, 2008; Ramos, 2012; Kizgin et al., 2018). Ao passo que a questão 5, pelo seu objetivo, segue uma lógica de escolha múltipla, pois permite à empresa selecionar de um grupo de opções aquela que melhor enquadra a sua empresa: setor de atividade económica; Nº pessoas ao serviço; volume de negócios; Função respondente; entre outras. Acresce referir que o questionário aqui produzido é inspirado em outros já aplicados em anteriores trabalhos de investigação, quer ao nível da própria estrutura, quer ao nível de algumas das suas questões, tendo sido otimizado e ajustada ao objeto de estudo que suporta o presente trabalho de investigação (Pépece, 2002; Cabrita, 2006; Novas, 2008; Ramos, 2012; Kizgin et al., 2018).

6.4. Técnica de Modelagem e Método de Estimação a Aplicar

A aplicação de sistemas de equações estruturais configura três tipos de abordagem e que per si são diferentes: (i) meramente confirmatória; (ii) análise de modelos concorrentes; (iii) desenvolvimento de modelos. A estratégia por nós considerada visa uma lógica de desenvolvimento de modelos, ou seja, uma aplicação mais interativa, pois caso o modelo inicial teorizado apresente um fraco ajustamento, é nosso objetivo melhorá-lo e ajustá-lo, por forma a chegar a um modelo e/ou solução admissível (Ramos, 2012). O “método de estimação” a utilizar é o de “máxima verosimilhança” que tem o objetivo de estimar os parâmetros que maximizam a verosimilhança em observar a matriz de covariâncias da amostra, i.e., à medida que a dimensão da amostra aumenta as estimativas tendem a aproximar-se do parâmetro populacional com distribuição normal. O método é robusto à violação da presunção da normalidade nas variáveis manifestas se a assimetria (sk) e a curtose (ku) não sejam superiores a 2 e 7, respetivamente. Só apenas acima destes valores é considerada violação séria da normalidade dos dados e se sugere pela adoção de outra técnica de estimação (Curran, West, & Finch, 1996; Kline, 2005; Finney & Di-Stefano, 2006; Hair, Anderson, Tatham,

Black, & Barry, 2009; Ramos, 2012; Maroco, 2014). A avaliação da qualidade de em modelo é, por regra, efetuada através de um conjunto de testes e índices. O teste comumente utilizado, apesar de articulado com outros, é o teste X^2 de ajustamento, o qual é um teste à função discrepância cujo efeito é minimizado aquando do ajustamento do modelo. Aqui o objetivo é testar a hipótese $H_0: \Sigma = \Sigma(\theta)$ onde se estipula que a matriz de covariâncias populacional é igual à matriz de covariâncias implicada pelo próprio modelo ao invés da hipótese $H_1: \Sigma \neq \Sigma(\theta)$ que contraria o termo de igualdade da hipótese inicial.

7. CONCLUSÕES SUMÁRIAS

Os resultados finais da estimação do modelo desenvolvido serão apresentados num segundo trabalho, a publicar em meados de julho, do corrente ano, complementado assim este primeiro trabalho. Agora os resultados preliminares, entretanto obtidos, por sinal, permitem concluir que de facto o Comportamento do Consumidor (CC), exerce uma influência positiva sobre o ciclo de (CI), como ainda sobre a performance (PE). O papel do consumidor é de facto importante para a empresa, não só para a criação da estratégia, mas também para o desenvolvimento do produto, sem o qual o ciclo de inovação não progredia com tanta ligeireza. O contributo para a gestão das empresas, gestores e comunidade científica, no geral, tende a incidir não só na originalidade do modelo, mas também em atestar se de facto o comportamento do consumidor (CC) produz ou não um efeito positivo sobre o ciclo de inovação (CI) e se o mesmo se faz refletir na performance empresarial (PE).

REFERÊNCIAS

- Balisinha, A. (2017). *Marketing B2B no Sector da Pintura Industrial*, Tese de Mestrado, ISG.
- Bellini, S., Cardinali, M. & Grandi, B. (2017). A structural equation model of impulse buying behaviour in grocery retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol.36, pp. 164-171.
- Blackwell, R. Minard, P. & Engel, J. (2005). *Comportamento do Consumidor*. Thomson Learning. 9 Ed. Brasil.
- Cabrita, M. (2006). *Capital Intelectual e Desempenho Organizacional no Sector Bancário Português*. Tese de Doutoramento, Universidade Técnica de Lisboa, ISEG.

- Cardoso, A. (2009). *O Comportamento do Consumidor: Porque é que os consumidores compram?*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Curran, P., West, S. & Finch, J. (1996). The Robustness of Test Statistics to Nonnormality and Specification Error in Confirmatory Factor Analysis. *Psychological Methods*. (1), pp. 16-29.
- Dória, F., Pereira, E. & Papandréa, P. (2013). *Marketing: Caminho para a Satisfação e Fidelização do Cliente*. Educação em Foco, Ed. N°7, pp. 31-38.
- Drolet, A., Schwarz, N. & Yoon, C. (2011). *The Aging Consumer: Perspectives from Psychology and Economics*. Routledge, New York.
- Ehrhardt, M. & Brigham, E. (2010). *Financial Management. Theory and Practice*. 3 th. Ed., South-Western, Cengage Learning.Uk.
- Farias, S. & Santos, R. (2000). Modelagem de Equações Estruturais e Satisfação do Consumidor: uma Investigação Teórica e Prática Consumidor: uma Investigação Teórica e Prática. *RAC.Vol.4* (3), pp. 107-132.
- Ferreira, J., Marques, C., & Barbosa, M. (2007). Relação entre Inovação, Capacidade Inovadora e Desempenho: o caso das empresas da região da beira interior. *Revista de Administração e Inovação*.
- Filho, E. (2005). *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática*. Elsevier Editora, São Paulo, Brasil.
- Finney, S. & Distefano, C. (2006). Non-normal and Categorical Data in Structural Equation Modeling, In G. R. Hancock & R. O. Mueller. *Structural Equation Modeling: A Second Course*, Greenwich, Conn: IAP, pp. 269-314.
- Gabriel, Y. & Lang, T. (2015). *The Unmanageable Consumer*. Sage, 3 Ed. UK.
- Green, K., Wu, C., Whitten, D. & Medlin, B. (2006). The Impact of Strategic Human Resource Management on Firm Performance and HR Professional's Work Attitude and Work Performance. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 17 (4), pp. 559-579.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., Black, W. & Barry, J. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. 6th Ed., Porto Alegre, Bookman.
- Haur, F., Khatibi, A. & Azam, S. (2017). Antecedents of Consumers' perception towards online advertising in malaysia: the structure equation modeling approach. *European Journal of Management and Marketing Studies*. Vol.2. Issue 3, pp.15-30.
- Hill, M. & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário*. Edições Sílabo, Lisboa.

- Holzmann, A. & Schmid, E. (2018). Consumer behaviour in the residential heating sector in Austria: Findings from a bottom-up modelling approach. *Science Direct Elsevier. Vol.58*, pp. 486-493.
- Hoppe, A., Barcellos, M., Vieira, L. & Matos, C. (2012). Consumer Behavior of Organic Products: an application of the theory of planned behavior. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*. pp. 175-187.
- Laitala, K. (2014). Consumers' clothing disposal behaviour – a synthesis of research results. *International Journal of Consumer Studies. Vol.38*. Issue 5, pp. 444-457.
- Lafit, S., Omar, M., Bidin, Y. & Awang, Z. (2018). Analyzing the Effect of Situational Factor on Recycling Behaviour in Determining the Quality of Life. *Journal of ASIAN Behavioural Studies. Vol.3* (6), pp. 11-17.
- Lien, C., Wen, M., Huang, L. & Wu, K. (2015). Online Hotel Booking: The effects of brand image, price, trust and value on purchase intentions. *Asia Pacific Management Review. (20)*, pp. 210-218.
- Lourenço, F. (2013). *Comportamento do Consumidor Online: Intenção de participação em campanhas de mobile marketing com Tecnologia Bluetooth*. Tese de Mestrado. Escola Superior de Educação, Instituto Politécnico de Coimbra.
- Malhotra, N. (2004). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Pearson Education, Inc., Prentice Hall, 4. Ed.
- Mowen, J. & Minor, M. (2005). *Comportamento do Consumidor*. Pearson Prentice Hall. 2 Ed., Brasil.
- Nagle, T., Hogan, J. & Zale, J. (2016). *The Strategy and Tactics of Pricing*. Routledge, New York.
- Nandakumar, M. (2010). Outsourcing Design, Process and Performance. *John Wiley & Sons Ltd., Cambridge University Press*, pp. 218-230.
- Novas, J. (2008). *A Contabilidade de Gestão e o Capital Intelectual: Elementos Integradores e Contributos para uma Gestão Estratégica das Organizações*. Tese de Doutoramento, Universidade de Évora.
- OCDE. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. 3th edition. Paris: OECD.
- Oliveira, J. (2012), *Marketing Research: Investigação em Marketing*. Edições Sílabo, Lisboa.
- Kardes, F., Cronley, M. & Cline, T. (2011). *Consumer Behavior*. USA: South-Western Cengage Learning.

- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Publishing Corporation. Massachusetts, Boston.
- Keller, K. (2016). Reflections on Customer-based brand equity: perspectives, progress, and priorities. *AMS Review*. Vol.6. Issue 1–2., pp. 1-16.
- Kizgin, H., Jamal, A. & Richard, M. (2018). Consumption of products from heritage and host cultures: The role of acculturation attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*. Vol. 82, pp. 320-329.
- Kline, R. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 2º Ed. New York: The Guildford Press.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. (2005). *Principles of marketing*. Prentice Hall Europe. Prentice Hall, 4th ed., UK.
- Pépece, O. (2002). O Acto de Presentear, Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. *Faculdades Curitiba*. Brasil.
- Porter, E. & Heppelmann, E. (2014). Spotlight on Managing the Internet of things: How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*. (1). Nov., pp. 1-23.
- Ramos, P. (2012). *Outsourcing Estratégico na Atividade Empresarial: Principais Tendências e Impactos no Processo Produtivo, na Cadeia de Valor e no Modelo Organizativo e Funcional das Empresas*. Tese de Doutoramento, Universidade de Évora.
- Ronald, E., Leisa R. & Felipe, K. (2015). Brand Engagement and Consumer Innovativeness. *Journal of Applied Marketing Theory*. Vol. 6 (1), pp. 44 - 53.
- Rojo, F. (1998). Pesquisa: O comportamento do Consumidor nos Supermercados. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo. Vol. 38 (3), pp. 16-24.
- Ribas, L. (2006). *Comportamento do Consumidor: Estudo Empírico no setor das telecomunicações móveis*. Universidade FUMEC. *Faculdade de Ciências Empresariais*. Belo Horizonte, Brasil.
- Saghaei, A & Ghasemi, R. (2009). Using Structural Equation Modeling in Causal Relationship Design for Balanced-Scorecards - Strategic Map. *World Academy of Science, Engineering and Technology*. (49), pp. 1032-1038.
- Saleem, A., Ghafar, A., Ibrahim, M., Muhammad, Y. & Ahmed, N. (2015). Product Perceived Quality and Purchase Intention with Consumer Satisfaction. *Global Journal of Management and Business Research: E Marketing*. Vol.15, Version 1. USA.

- Schaefer, R. Olsen, J. & Thach, M. (2017). Exploratory Wine Consumer Behavior in a Transitional Market: The Case of Poland. *Wine Economics and Policy. Science Direct. Elsevier*, pp. 1-15.
- Sheth, J. (2017). Revitalizing Relationship Marketing. *Journal of Services Marketing. Vol. 31*, pp. 6-10.
- Shin, Y., Im, J., Jung, S. & Severt, K. (2018). The theory of planned behavior and the norm activation model approach to consumer behavior regarding organic. *International Journal of Hospitality Management. Science Direct. Elsevier. Vol.69*, pp. 21-29.
- Sousa, A. (2000). *Estratégias Empresariais em Contexto Dinâmico: Lógicas de Reorganização das Empresas Vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura face à Evolução do Mercado Comum Europeu*. Tese de Doutoramento, Universidade de Évora.
- Stewens, J., Schlager, T., Häubl, G. & Herrmann, A. (2017). Gamified Information Presentation and Consumer Adoption of Product Innovations. *Journal of Marketing. Vol. 81 (2)*, pp. 8-24.
- Stefanini, C., Alves, C. & Marques, R. (2018). Let's have lunch? A study on the relation between hospitality, service quality and experiential marketing in the satisfaction of restaurant clients. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo. Vol. 12. Iss.1*, pp.88-112.
- Valente, J. (2017). *Comportamento dos Consumidores e a evolução do Mercado de combustíveis em Portugal e os combustíveis simples*. Tese Mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Escola de Ciências Económicas e das Organizações.
- Walker, R., Damanpour, F. & Devece, C. (2010), Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. *Oxford Journal: Social Sciences, Journal of Public Administration Research and Theory. Vol.21*, pp. 367-386.
- Verma, V. & Chandra, B. (2018). An application of theory of planned behavior to predict young Indian consumers' green hotel visit intention. *Journal of Cleaner Production. Science Direct. Elsevier. Vol.172*, pp. 1152-1162.
- Vilas Boas, I. (2006). *Comportamento do Consumidor de Produtos Orgânicos: uma análise na perspetiva da teoria da cadeia de meios e fins*. Tese de Doutoramento, Universidade Federal de Lavras.

Wahba, C. (2002). *Geração de Riqueza através de Inteligência Gerencial*. Rio de Janeiro, Brasil, Qualitymark.

**CENTRALIZAÇÃO DE PROCESSOS LOGÍSTICOS A EVOLUÇÃO E O
IMPACTO DO CONCEITO
CENTRALIZATION OF LOGISTICAL PROCESSES THE EVOLUTION AND
THE IMPACT OF THE CONCEPT**

**Jorge Valentim Cartaxo¹; Jorge Manuel Marques Simões¹; Ruben
Joaquim Pinto Loureiro²**

¹Escola Superior de Gestão de Tomar; ²Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém
jota_cartaxo@hotmail.com; jorgesimoes@ipt.pt; ruben.loureiro@hotmail.com

Resumo

A conceção de centralização passa por a compreender como um espectro organizacional que vai muito além das infraestruturas, pois pode existir centralização ou descentralização a diversos níveis: transportes, coordenação operacional ou tomada de decisão. Objetivamente a investigação pretende realizar a análise e compreensão da evolução do processo de centralização logística desenvolvido pela organização, bem como perceber o impacto a nível operacional e de gestão do processo de centralização. Do ponto de vista metodológico o presente artigo foi elaborado através de revisão de literatura ilustrando o estado da arte relativamente à temática em estudo. Podemos concluir que a questão da centralização não pode ser definida como um termo absoluto, não podendo definir as organizações como centralizadas ou descentralizadas, mas sim podemos definir as instituições como tendencialmente centralizadas ou tendencialmente descentralizadas.

Palavras-chave: Centralização, Descentralização, Gestão Logística.

Abstract

The conception of centralization has to be understood as an organizational spectrum that goes well beyond infrastructures, since there can be centralization or decentralization at different levels: transportation, operational coordination or decision making. Objectively the research intends to carry out the analysis and understanding of the evolution of the logistical centralization process developed by the organization, as well as to realize the impact at the operational and management level of the centralization process. From the methodological point of view, this article was elaborated through literature review illustrating the state of the art in relation to the subject under study. We can conclude that the question of centralization can not be defined as an absolute term, and can not define organizations as centralized or decentralized, but rather we can define institutions as tendentially centralized or tendentially decentralized.

Keywords: Centralization, Decentralization, Logistical Management.

1. INTRODUÇÃO

Salientando a origem da logística temos que retroceder bastante no tempo, pois ela é associada a uma figura histórica: Alexandre, O Grande. Foi ele o primeiro, a nível militar, a adotar estratégias (que sem serem denominadas como logísticas) promoveram o sucesso das ações militares desenvolvidas (Rodrigues, 2007; Dobroruka, 2009; Rocha, 2012).

O reconhecimento do meio envolvente, análise das oportunidades, fraquezas e forças que compunham o inimigo aliado à introdução de engenheiros e construtores que

planeavam e executavam ações que promoviam o enfraquecimento deste, eram determinantes no seu sucesso (Rodrigues, 2007). Tinham também como missão avançar no terreno à frente das tropas militarizadas com o intuito de criar postos avançados com provisões para que as tropas ao avançarem no terreno tivessem todas as condições/meios que lhes proporcionassem um combate mais fácil, efetivo e eficaz (Rodrigues, 2007).

Ao falarmos de centralização podemos analisar esta como uma forma de agrupamento de recursos, defendendo sempre a ótica da afetação eficaz e eficiente de recursos sem nunca pôr em causa a prestação do serviço com a melhor qualidade possível.

2. CENTRALIZAÇÃO LOGÍSTICA

A logística por si só é definida pela USAID (2012) *“como uma componente operacional da gestão da cadeia de abastecimento, incluindo a quantificação, aquisições, gestão de inventário, transporte, gestão de frota, recolha de dados e reporte. A gestão da cadeia de abastecimento inclui as atividades de logística e também a coordenação e colaboração dos trabalhadores, níveis e funções. A cadeia de abastecimento inclui fabricantes internacionais e a dinâmica de abastecimento e procura; a logística tende a focalizar mais em tarefas específicas de um determinado sistema de programa de saúde.”*

Desta forma segundo Mintzberg (2010) o agrupamento dentro de instituições pode ser uma forma de coordenar a mesma para que se possam alcançar os objetivos necessários.

Assim, ainda segundo este autor, existem quatro vetores fundamentais quando falamos nesta temática:

1. Criação de um mecanismo sistemático de supervisão que é comum entre as diversas posições (hierárquicas e responsáveis de gestão) e as diferentes unidades (serviços incorporados na estrutura hospitalar);
2. Necessidade de partilha de recursos entre as diversas posições e as diferentes unidades;
3. Unanimidade na avaliação da performance, dada a parametrização da forma de operar e à uniformização de processos é necessário que a performance seja avaliada de forma semelhante;
4. Criação de um ajustamento mútuo na forma de interagir entre os diversos elementos do serviço: ao agrupar existe um sentimento de pertença que cria a necessidade de comunicar permanentemente, levando assim a que se tenham de ajustar mutuamente.

Pode-se então afirmar que o agrupamento (centralização) leva a que sejam promovidas não só o ajustamento mútuo (união dos elementos que constituem o serviço) mas também a supervisão direta (uniformizada para os diversos elementos do serviço) (Mintzberg, 2010).

Temos que olhar para a temática como um aspeto dinâmico das instituições em que pode, por exemplo, existir centralização ao nível de funções e descentralização ao nível das infraestruturas, assim importa definir, primeiro que tudo, qual a importância que a gestão e a própria logística têm para a instituição e de que forma é que esta pode ser usada de forma a promover melhorias na mesma (Carvalho, 2004).

Segundo a USAID (2012) a logística pode ser definida por seis fatores que na dose correta podem fazer com que um sistema de desempenho logístico funcione os autores definem mesmo estes fatores como sendo os seis certos da logística: Os produtos certos, nas quantidades certas, na qualidade certa e entregues no lugar certo, no tempo certo e ao custo certo.

Para Carvalho (2004) centralização ao nível do armazenamento e da distribuição incute nas instituições uma capacidade adaptativa às necessidades de consumo que lhes permite de forma intrínseca desenvolver a sua atividade centrada no serviço prestado ao cliente, como podemos ver na ilustração seguinte adaptada de Carvalho (2004).

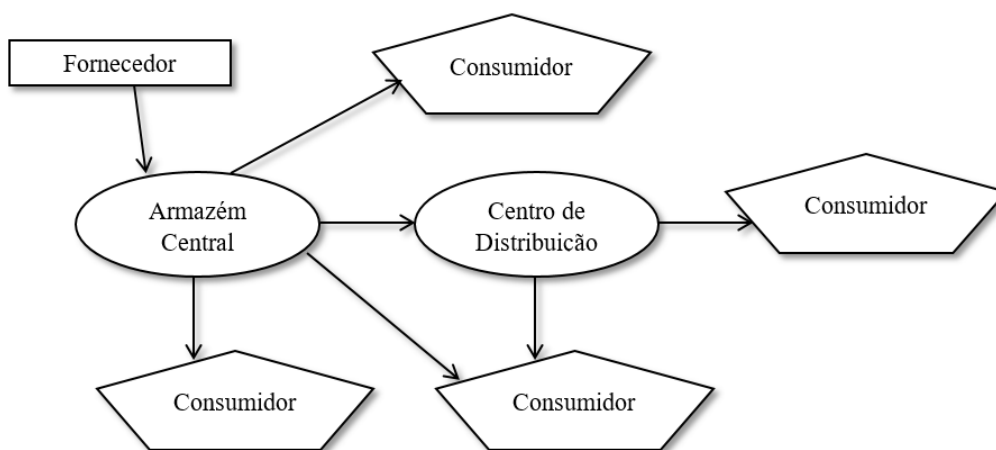


Figura 1: Dinâmica adaptativa de fornecedores (distribuição/armazenamento centralizados)

Na figura 1 podemos aferir que a existência de pontos centrais nas instituições quer de armazenamento quer de distribuição produzem uma maior eficácia não só ao nível destes vetores operacionais como também ao nível do transporte (e conseqüente rapidez de resposta) entre pontos de consumo (Carvalho, 2004).

Para Fukuyama e Shulsky (1997), num estudo desenvolvido com base na realidade militar (Exército Norte-Americano), existe a necessidade de perceber as necessidades latentes na instituição para que esta possa definir qual a melhor estrutura que deve adotar nos seus diversos níveis organizacionais. Quer a atuação rápida quer a eficiência desta na operacionalização e na tomada de decisão estão diretamente ligadas a instituições com maiores níveis de centralização, provendo estas de menores níveis hierárquicos (o que leva a uma mais baixa quantidade de análises) o que serve de fator facilitador ao nível da rapidez de processos (Fukuyama & Shulsky, 1997).

A centralização acarreta alguns pontos negativos todos ligados ao facto de em instituições, com maior nível de centralização, existirem níveis hierárquicos em menor número, o que promove a aplicação de conhecimentos específicos e ao mesmo tempo tomada de decisão num pequeno número de colaboradores. Assim existe uma maior probabilidade de que as funções desempenhadas sejam mais rotinadas tirando o foco da especificidade de cada decisão (Fukuyama & Shulsky, 1997).

3. CENTRALIZAÇÃO NO SETOR DA SAÚDE

Segundo Mathias, Rodriguez e Gonçalves (2015) existem fatores que diferenciam as instituições e lhe conferem características únicas em que um processo de centralização seria fator promotor de mais prejuízos do que de benefícios (ou o contrário) temos que olhar de forma global para a centralização e para a descentralização (sem nunca esquecer a avaliação das áreas que estão ou não centralizadas) observando quais as suas vantagens (sendo que as vantagens para uma são desvantagens para a outra) conforme apresentado na tabela seguinte adaptada de Mathias, Rodriguez e Gonçalves (2015):

<u>Vantagens da Centralização</u>	<u>Vantagens da Descentralização</u>
Qualidade na tomada de decisão	Atividade centrada nos resultados
Necessidades de formação mais baixas	Colaborados de nível intermédio com maior interveniência
Uniformização de normas e instruções de trabalho	Colaborados com maior envolvimento com os objetivos da organização
Facilidade de Coordenação	Aumento da concorrência interna
Proveito eficiente do trabalho de especialistas	Maior facilidade de avaliação da atividade desenvolvida
Identificação de colaboradores intermédios com a organização menos determinante	Fluxo de trabalho menor

Utilização de economias de escala	Ferramenta de treino mais moldável a nível de formação
-----------------------------------	--

Tabela 1: Vantagens da Centralização e Descentralização

Estas vantagens, quando exploradas da forma correta, providenciam às instituições maior competitividade, otimização de recursos e capacidade de adaptação aos desafios constantes e diários que lhe são colocados (Carvalho, 2004).

Ao abordar a questão da centralização podemos fazê-lo de diferentes perspetivas como por exemplo análise das questões que estão em back office como o caso das compras ou então fazer uma abordagem operacional que nos ofereça respostas a este nível (gestão de stocks e o seu armazenamento, distribuição ou transporte de materiais).

Contudo numa estrutura hospitalar temos, por exemplo, que perceber que o facto de ser constituída por equipas multidisciplinares com diversos graus de especialização, que lhe fornecem capacidade de dar resposta às suas necessidades existentes, leva também a que o seu elevado grau de especialização as oriente para os seus objetivos esquecendo, por vezes, que só a sua atuação conjunta irá levar a que cada uma das áreas tenha o sucesso que pretendem.

O ambiente hospitalar e a sua envolvimento própria leva a que de uma forma muito natural exista a necessidade de definir prioridades, aplicar e gerir recursos de forma muito peculiar e rápida nunca colocando em causa a segurança do utente, a prestação dos melhores e necessários cuidados médicos, no momento certo, bem como a otimização dos mesmos (Ramos & Trindade, 2011).

Ao falarmos de centralização podemos analisar esta como uma forma de agrupamento de recursos, defendendo sempre a ótica da afetação eficaz e eficiente de recursos sem nunca pôr em causa a prestação do serviço com a melhor qualidade possível. Desta forma segundo Mintzberg (2010) o agrupamento dentro de instituições pode ser uma forma de coordenar a mesma para que se possam alcançar os objetivos necessários.

Cronologicamente foram apresentados diversos tipos de centralização, recorrendo a Almeida (2002) podemos ver que a centralização assume, com o passar do tempo, diversas perspetivas e abordagens que, pela pertinência do estudo, demonstram a influência que esta área tem para a gestão das instituições, observar a ilustração seguinte de elaboração própria com base em Almeida (2002).

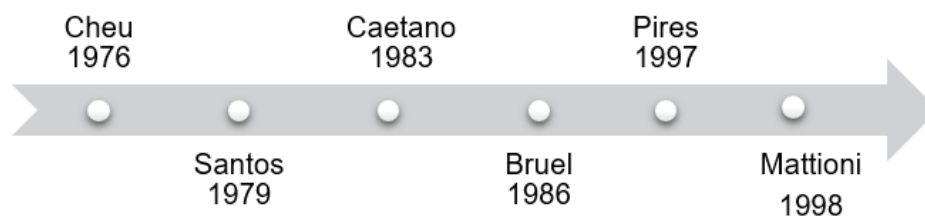


Figura 2: Evolução Cronológica da Centralização (Setor Público)

Assim, segundo Almeida (2002), existem algumas perspetivas da centralização, para o setor público, que se consideram pertinentes, tais como:

- ❖ Cheu, apresentação de uma proposta formal com o intuito de criar, em Portugal, uma Divisão de Aprovisionamento Distrital;
- ❖ Santos, propõe a adaptação do sistema logístico americano, dividido em sectores desagregados, de forma a ser adaptado consoante a realidade da instituição:
 - Sistema Centralizado;
 - Sistema Centralizado Modificado;
 - Sistema Descentralizado;
 - Sistema de Compras Seletivas.
- ❖ Caetano, apresenta, para a área hospitalar, quatro soluções para a centralização das compras:
 - Centralizações Externas;
 - Centralizações Semi-externas;
 - Centralizações Semi-internas;
 - Centralizações Internas.
- ❖ Bruel, este autor defende a existência de um serviço específico com a missão de gerir todo o processo, desde a gestão de stocks, à compra ou à distribuição, promovendo assim um maior conhecimento do processo por parte de quem o gere, sugere então que a centralização possa assumir-se de diferentes formas, tais como:
 - Centralização de Compras de Referência;
 - Centralização de Compras de Referência com Convenções Obrigatórias;
 - Centralização de Compras no Sentido Restrito;
 - Centralização de Compras com Gestão de Stocks.

- ❖ Pires, apresenta o conceito de Centralização Cooperativa, em que instituições independentes que necessitam da mesma tipologia de materiais se organizam de forma a adquirir quantidade suficiente para satisfazer as necessidades de cada uma (obtendo proveito das vantagens associadas à compra em quantidade);
- ❖ Mattioni, este autor, referindo-se diretamente ao setor hospitalar, aborda a centralização através da externalização de serviços, assim sugere como opções de centralização na área logística as seguintes:
 - Subcontratação da Gestão Logística do armazém e distribuição interna no Hospital;
 - Subcontratação da Gestão Logística do armazém no Hospital e distribuição interna;
 - Externalização da Gestão Logística do armazém e da distribuição de um Hospital;
 - Externalização da Gestão Logística do armazém e da distribuição de vários Hospitais;
 - Externalização da função compras, logística e distribuição de vários Hospitais;

Almeida (2002) aborda ainda uma perspetiva apresentada por Concheiro Santos et al. (s.d.), que por se encontrar sem data não foi incluído na ordem cronológica, que defende a organização/designação das compras em grupos, sendo estes:

- ❖ Consórcios;
- ❖ Cooperativas;
- ❖ Corporação;
- ❖ Federação;
- ❖ Associações.

Segundo Carvalho (2004) e Mintzberg (2010) podemos considerar que os termos de centralização e descentralização não podem ser vistos como soberanos e definidos de forma “rígida”, existe um fluxo dentro das instituições que têm diversos fatores e níveis de instituição que nos levam a que se possa afirmar que determinada instituição/serviço está em centralização ou descentralização absoluta.

Temos que olhar para a temática como um aspeto dinâmico das instituições em que pode, por exemplo, existir centralização ao nível de funções e descentralização ao nível das infraestruturas, assim importa definir, primeiro que tudo, qual a importância que a

gestão e a própria logística têm para a instituição e de que forma é que esta pode ser usada de forma a promover melhorias na mesma (Carvalho, 2004).

4. CONCLUSÃO

O setor da saúde enquadra-se numa mudança de paradigma em que as Instituições de Saúde, nomeadamente Hospitalares, tem necessariamente que acompanhar, onde a mudança de políticas, métodos e sistemas de gestão terão necessariamente que ser feitos de forma inovadora e que provoque impacto (positivo) no público-alvo (Morais, 2012).

Tendo em conta o impacto que a área logística tem nos resultados financeiros de qualquer instituição, seja através da aquisição de bens seja através de aquisição de serviços, é importante reter que todas as dinâmicas que sejam impostas nesta área de atividade tenham como propósito a otimização de recursos e a sua devida gestão promovendo a eficiência e a eficácia com o intuito de prestar os serviços necessários com a melhor qualidade possível.

Devemos então, com a cautela que lhe é devida, inteirar-nos da realidade da instituição que estamos a trabalhar não só do ponto de vista da sua envolvente contextual mas também dos recursos que dispõe para que possamos de forma clara, concisa e objetiva analisar qual a forma de empregar as diversas teorias da área logística na instituição e, se possível, avançar para um cenário de centralização.

Desta forma segundo Carvalho (2004) é importante entender a questão da centralização como algo dinâmico e em constante mutação dada a dependência que este processo apresenta nas suas mais variadas frentes. Pois a centralização tem que ser compreendida como um espectro de instituição em que as instituições podem estar “mais” ou “menos” centralizadas, por exemplo, determinado serviço pode estar centralizado em determinada infraestrutura mas o seu modelo de gestão ser distinto para as diferentes áreas que o suportam.

Uma forma simples e completa de entendermos a potencial importância da questão da centralização de recursos para as instituições passa por analisar as diferentes abordagens (de diversos autores) às vantagens e desvantagens desta temática, assim no capítulo desenvolvido foram elencadas as abordagens desenvolvidas por Fukuyama e Shulsky (1997), Carvalho (2004) e Mathias, Rodriguez e Gonçalves (2015). Relativamente às vantagens que foram reunidas podemos destacar que é comum aos autores a avaliação das mesmas consoante a tipologia de instituição que têm como alvo, assim, mais uma vez, é de realçar que é demonstrada a subjetividade que o tema da

centralização pode acarretar devido ao seu carácter dinâmico. Contudo, nos estudos mais recentes (e sendo os mesmos organizados por ordem de importância para o tema da investigação), existe um maior grau de concordância no que concerne a este aspeto, sendo que através da centralização a estrutura hierárquica será, tendencialmente, horizontal, estando os níveis de decisão e especialização centralizados promovendo assim:

1. Baixas necessidades de formação;
2. Maior facilidade de coordenação dos diversos *players* da instituição;

É ainda concordante que a centralização de recursos na área logística promove a capacidade de trabalhar com economias de escala (quando tratamos de bens) dado o aumento de fluxo de trabalho existente, o que, por conseguinte, provê as instituições de uma maior capacidade negocial junto dos fornecedores.

Quando nos debruçamos sobre as desvantagens o nível de discordância é ainda maior, não existindo mesmo nenhum ponto comum entre autores, assim é de referir que mais uma vez são dadas mostras de como este tema pode ser abordado de diversas perspectivas e sobre tudo de diversas áreas. Como por exemplo as necessidades de uma instituição militar serão, na sua maioria, diferentes das de uma instituição de saúde, estando assim sujeita a avaliação a área logística de forma, necessariamente, diferente. Assim através da análise das vantagens e desvantagens, mais que elencar as mesmas, é preciso entender que esta análise não está apenas sujeita à subjetividade de quem a faz, mas sobretudo à área a que esta se refere seja ela empresarial ou pública.

REFERÊNCIAS

- Almeida, A. A. (2002). A Gestão do Aprovisionamento Hospitalar: Estudo dos Hospitais Públicos Portugueses. Covilhã: Universidade da Beira Interior - Departamento de Gestão e Economia, Tese de Doutoramento em Gestão
- Carvalho, J. M. (2004). Logística. Lisboa: Edições Sílabo.
- Fukuyama, F., & Shulsky, A. N. (1997). The "Virtual Corporation" and Army Organization. Santa Mónica: RAND
- Dobroruka, V. (2009). Aquisição de inteligência militar na Antiguidade: Alexandre e César, dois estudos de caso. Revista Militar N.º 2493.
- Mathias, R. V., Rodriguez, C. M., & Gonçalves, M. B. (2015). Centralização e Descentralização como Estratégia Logística.

- Mintzberg, H. (2010). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Publicações Dom Quixote.
- Morais, L. (2012). *Liderança e Estratégia - Casos de Inovação nas Organizações de Saúde*. Lisboa: Escolar Editora.
- Ramos, S., & Trindade, L. (2011). *Gestão do risco: Segurança do doente em ambiente hospitalar*. Tecno Hospital.
- Rocha, F. A. (2012). *Controlo de Fluxos Logísticos num Estaleiro de Aproveitamentos Hidroelétricos: Reforço de Potência da Barragem de Venda Nova*. Porto: Mestrado Integrado em Engenharia Civil - 2011/2012 - Departamento de Engenharia Civil, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Dissertação de Mestrado.
- Rodrigues, R. C. (2007). Alexandre, "O Grande" e a Informação para o Planeamento Estratégico. *Inf. & Soc.:Est*, 17.
- USAID: Projecto Deliver . (2012). *Manual de logística: Um Guião Prático para a Gestão da Cadeia de Abastecimento de Produtos Farmacêuticos*. Arlington,VA 22209 USA: John Snow, Inc.

**“WINE EXPERIENCE APP”: CASO DE ESTUDO DE UMA INOVADORA
APLICAÇÃO PARA O ENOTURISMO E PATRIMÓNIO CULTURAL
“WINE EXPERIENCE APP”: A CASE STUDY OF AN INNOVATIVE
APPLICATION FOR WINE TOURISM AND CULTURAL HERITAGE**

**João Thomaz¹; Pedro Thomaz²; Sílvio Brito³; Domingos Martinho⁴;
Vasco Ribeiro⁴**

¹ISLA Santarém (Portugal), CEG-IST (Lisboa, Portugal) & GP2/CIn/UFPE (Recife, PE, Brazil), Amplified Creations®, Lda. (Leiria, Portugal); ²Amplified Creations®, Lda. (Leiria, Portugal); ³IPT – Instituto Politécnico de Tomar (Portugal), GITUR-IPLeiria (Peniche, Portugal) & Cátedra de Emprendedores / Universidad de Salamanca (Spain); ⁴ISLA Santarém jthomaz@amplifiedcreations.com; pt@amplifiedcreations.com; silvio.brito@ipt.pt domingos.martinho@islasantarem.pt; vasco.ribeiro@islasantarem.pt

Resumo

O Projeto de I&D “*Wine Experience & Sensations – Wine Heritage & Culture Explorer in Tejo Region*” tem como objetivo valorizar a atividade turística vitivinícola da região do Tejo, do ponto de vista da oferta, valorizando-a para atrair e cativar uma maior e melhor procura.

Neste contexto, o aplicativo e sistema ‘*Wine Experience*’ foi desenhado para interagir e criar um ambiente imersivo com os visitantes/turistas, para mostrar, valorizar, dar vida e uma dimensão intemporal às rotas e pontos enoturísticos, património histórico e cultural de interesse das Adegas Regionais/Entidades/Operadores.

O aplicativo e o sistema ‘*Wine Experience*’ estão no estado da arte do desenvolvimento web e de aplicações, com uma interface que ilustra a noção de “ideia para o produto”, criada numa abordagem de tomada de decisão criativa e inovadora para satisfazer as necessidades dos clientes/visitantes/turistas.

O protótipo obtido foi avaliado e provou ser uma solução boa e interativa que atendeu a todas as necessidades e interesses definidos com um custo-benefício aceitável para todos os *stakeholders*.

O aplicativo e sistema ‘*Wine Experience*’ apresenta um valor agregado diferenciado que permite atualizações e novas funcionalidades de acordo com as necessidades, especificações e modelo económico da Adega/Entidade/Operador.

Palavras-Chave: criatividade e inovação, enoturismo, património cultural, aplicação móvel.

Abstract

The R&D Project “*Wine Experience & Sensations – Wine Heritage & Culture Explorer in Tejo Region*” has as objective to valorize the wine touristic activity of the Tejo region, from the point of view of the offer, enhancing it, in order to attract and captivate a greater and better demand.

In this context, the ‘*Wine Experience*’ app & system was designed to interact and create an immersive environment with the visitors/tourists, to show, value, give life and a timeless dimension to the wine touristic, historical and cultural heritage routes and points of interest of Regional Wineries/Entities/Operators.

‘*Wine Experience*’ app & system are in state-of-the-art of web and application development, with an interface that illustrates the “idea to product” notion, created on a creative & innovative decision-making approach to satisfy the customers/visitors/tourists needs.

The prototype obtained was evaluated and proved to be a good and interactive solution that met all the defined needs and interests with an acceptable cost-benefit for all stakeholders.

The 'Wine Experience' app & system present a differential added value that allows the addition of updates and new functionalities according to the needs, specifications and economic model of the Winery/Entity/Operator.

Keywords: creativity and innovation, wine tourism, cultural heritage, mobile app.

1. INTRODUCTION AND RESEARCH CONTEXT

This paper presents a real case study that exemplifies the notion of "idea to product" of an innovative mobile application for wine tourism and cultural heritage, included in the R&D Project "*Wine Experience & Sensations – Wine Heritage & Culture Explorer in Tejo Region*" (<http://wineexperienceandsensations.com/>) that has as objective to valorize the wine touristic activity of the Tejo region, from the point of view of the offer, enhancing it, in order to attract and captivate a greater and better demand.

The 'Wine Experience' system developed by ISLA-Santarém and Amplified Creations aims to show, value, give life and a timeless dimension to the wine touristic, historical and cultural heritage routes and points of interest of Regional Wineries/Entities/Operators, through a mobile application (for iOS and Android systems) and the corresponding responsive website.

Like all informatics' projects it comes to satisfy a basic visitor/tourist need, defined as 'Where are the wine touristic points of interest in the Tejo region?' and 'What kind of information should be available for the visitor/tourist?'

Based on these questions and making an internet research about possible applications, it was verified that there aren't any satisfying applications that could answer or satisfy the visitors/tourists properly. Thus, the research problem was defined by three questions: 'What could be done to change that?', 'What are the possibilities available?' and 'What type of resources would be needed?'

To solve this problem, it was decided to use a creative & innovative decision-making approach, that could clarify all the elements needed to be taken into consideration to inform and interact with the visitors/tourists with the focus on identity, image and a clear, modern and distinctive communication of the regional wine tourism culture and heritage.

2. CREATIVITY AND INNOVATION

In the early twentieth century, with the emergence of psychology, the concepts of creativity began to change, emerging approaches based on psychological studies of personality, psychometrics, cognition and behavior, among others. Creativity then appears to us as not dependent on a pre-defined background and as a process that cannot be described logically, as it is an irrational order phenomenon, which touches the

random and the unpredictable. With the technological advancement, human labor will be phased out, delegating every physical effort and part of the intellectual effort to machines, so only the monopoly of Human creative activities remains.

Vygotsky (1987) defines the creative activity as “any type of man’s activity that creates something new, be it anything from the outside world, a product of creative activity, or an organization of thought or feelings that acts and is present in man himself” (p. 5).

Creativity to Csikszentmihalyi (1998) is not the same as “creative thinking” to the extent that it takes place “in the interaction between a person’s thoughts and a sociocultural context. It is a systemic phenomenon, rather than individual” (p. 41). Creativity, with a capital letter (Csikszentmihalyi, 1998), or creativity H (Boden, 1999), is seen as the production of novelty that has a significant impact on a given field and is widely recognized and valued for its social significance. The creativity, with lower case (Csikszentmihalyi, 1998), or creativity P (Boden, 1999), also defines the social significance of the product, but on a different scale, i.e., the significance (meaning) that people give to that product in a limited scope.

Csikszentmihalyi (2004) presents creativity as a systemic process that arises from the relationship between different spheres of action (individual, field and domain) that are in different contexts (personal background, society and culture, respectively) that affect them, as shown in Figure 1.

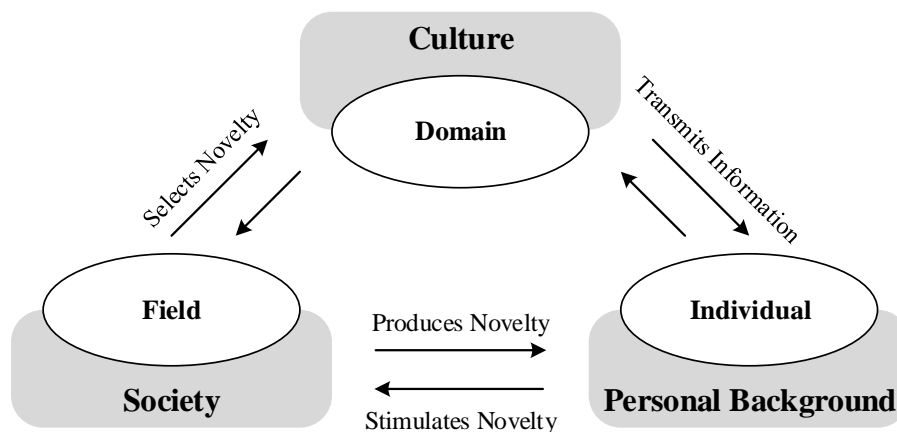


Figure 1. Creativity Systemic Process.
Source: Adapted from Csikszentmihalyi (2004).

Csikszentmihalyi (2004) states, as shown in Figure 1, that from the ‘individual’ point of view, it is necessary to analyze the cultural and social contexts in which this individual operates. The interaction between ‘individual’ <> ‘domain’ fosters the transmission of information and the interaction between ‘individual’ <> ‘field’ stimulate the occurrence of

results with original potential, producing and stimulating novelty, wherein the interaction between 'field' <> 'domain' selects novelty by the judgment and selection of what are the innovative results.

The 'individual' in itself is only a creative subsystem influenced by new particular symbols of a 'domain' and subject to the 'field' expert recognition (Rodrigo, & Tschimmel, 2009). Creativity is not present as an individual product, but as a result of a judgment of the systems with which the individual operates.

The 'domain' contributes to the creative process, affecting the action 'field' in the selection of novelty and affecting the 'individual' by transmitting information. The selection of novelty implies the existence of a set of "judges" that affect the cultural 'field' in which they operate, and that will or will not accept something as new or original (Csikszentmihalyi, 2004).

This wealth of features makes the concept of creativity an extremely complex and diffuse construct that involves many dimensions and therefore has not had as of yet, in the scientific community, an unconditional definition accepted due to the different research lines and phenomenon complexity. However, the various proposed definitions are grouped, centered and linked to the following four perspectives: (i) people; (ii) processes / techniques / means / actions; (iii) products / objects / purposes / goals; and (iv) climate / environments (Mumford, & Gustafson, 1988; Thomaz, 2005).

According to Torrance (1996) and Alencar (1996), among others, there may be considered three mental capacities closely linked to creativity: (i) Fluency (ability to think in a large number of different ideas or possible solutions to a problem); (ii) Flexibility (ability to change the course of thought or design different response categories); and (iii) Originality (ability to think of unique or unusual possibilities, based on possible, but rare, infrequent or unusual responses).

If creativity is a manifestation of a creative potential or capacity as human action or expression; so, Creativity is the expression of human potential ability to execute, through inventive originality or human innovation activity, products in the course of its process (Sakamoto, 1999, 2000).

Figure 2 shows a possible set of elements of creativity.

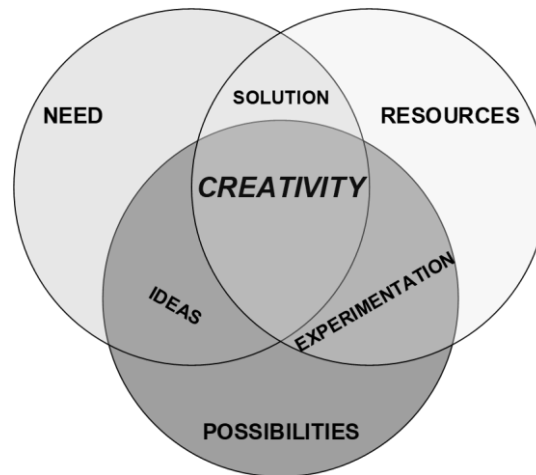


Figure 2. Elements of Creativity.

The modern models of the creative thinking process are more complex and of higher cognitive abstraction, as the complexity involved in the act of balancing analysis and imagination is probably one of the reasons why creative ideas are so rare. So, the model of “directed creativity” is the one that, integrating the developments of recent years in this area, it seems appropriate to be used because it allows the creative thinking development of the participants avoiding the individual and even group cognitive mechanisms difficulties and dangers, balancing imagination and analysis in a balanced manner to the necessary innovation (or creative ideas generation) (Plsek, 1996; Thomaz, 2005, 2015).

2.1 Plsek’s Model of Creativity

Plsek (1996) refers three great ideas for a creativity model: (i) the creative process involves a determined analysis, the imaginative creation (or generation) of an idea and a critical assessment, appealing the balance between imagination and analysis; (ii) the old models considered that creative ideas result from subconscious processes, totally out of the thinker’s control, while modern models consider that the generation of new ideas is under the thinker’s direct control; and (iii) the creative process requires a move to action and implementation of these ideas, making it into concrete realities.

The “directed creativity cycle” model is a synthesis of creative thinking models and adds the concepts proposed in the last 80 years, as shown in Figure 3.

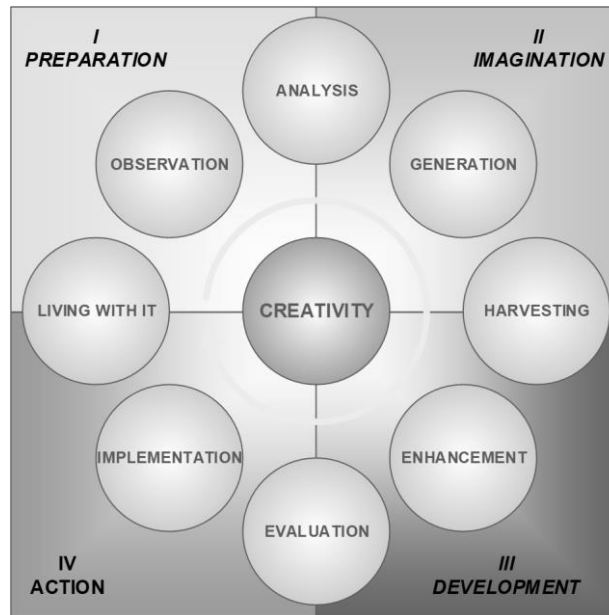


Figure 3. Plsek's Model of Directed Creativity.
Source: Adapted from Plsek (1996).

The “directed creativity cycle” starts in Quadrant I – Preparation, with the careful “*Observation*” of the world and a reflective “*Analysis*” of how things work and fail. These mental processes create a set of concepts that are stored in our memory and through them we can proceed to the “*Generation*” of new ideas, meeting specific needs and active search for associations between these concepts. There are varieties of specific techniques, which may be used for making this association (analogies, decomposition of concepts, classic brainstorming, etc.). The choice of technique is not the most important, but the key is the effort made to associate the concepts. In finding the balance between an acceptable solution (satisficing) and premature judgment, the stage of “*Harvesting*” was passed where more ideas were highlighted, performing an “*Enhancement*” before subjecting it to a final practice “*Evaluation*”. However, it is not enough to have creative thoughts; the ideas have no value until they are passed to “*Implementation*”. Every new idea that is applied in practice, changes the world and creates a situation of acceptability of “*Living with it*” to restart the cycle in the “*Observation*” and “*Analysis*” phases/stages (Plsek, 1996).

“Directed Creativity” only means that we do mental activities directed to avoid the difficulties and dangers associated with cognitive mechanisms at each stage of this process of searching for new and useful ideas. Note that this model continues the tradition of creativity as a balance between imagination and analysis, avoiding the controversy over whether the imagination is a conscious or subconscious mental ability and supports the notion that innovation is a step beyond the simple generation of creative

ideas. Creative ideas have value only when they are implemented in the real world (Plsek, 1996).

2.2 Innovation

From the main approach and definition of “creativity”, it proved to be important to introduce the concept of “innovation”, since there is a close relationship between them, which can be mistaken as synonyms, especially in the organizational environment.

Ridderstråle and Nordström (2006) state that innovation is a process in which ideas gain an economic dimension, making possible the leap from the conceptual to the practical application. Innovation should not be confused with invention. The definition of the authors anticipates a connection between creativity and innovation, and their importance in the organizational context. The value of innovation depends on the market and therefore has a sustainable component closely linked to society's needs. New and useful discoveries and changes are considered only if the environment in which innovative systems operate accept them. It is often that ‘time for ideas’ and ‘time of their acceptance’ to be different, and for socio-cultural and political reasons, the environment is not always prepared for change, creating barriers to innovation (Rodrigo, & Tschimmel, 2009).

Creativity is not an isolated individual act; it begins at the ‘individual’ and evolves into the conversation, sharing and discovery of innovative solutions and answers. The crucial factor for maintaining competitiveness is the “power of shared objectives”, experience, persistence and creativity (Ridderstråle, & Nordström, 2006).

Innovation could be defined, as stated by Ridderstråle and Nordström (2006), as the ability of an individual or group of individuals to use creativity and creative processes to generate new and differentiating ideas in order to put them into practice. These unknown and nonexistent ideas for the surrounding system become a real differentiating factor, which contributes to the value creation network.

By the comparison of the definitions of innovation and creativity, it is possible to differentiate these two concepts, although there are many points of contact between them. Both are a capacity of individuals, groups or organizations, both appeal to new perspectives and solutions, but while creativity is an individual's cognitive ability to generate new ideas, innovation makes use of distinctive and useful ideas to place it in practice (Moreira, 2008).

Brabandere (1998) states some differences between creativity and innovation, shown in Figure 4, and the apparent existing paradox of these false synonyms, where innovation emerges as a collective process powered by the creative thinking of each individual.

	Creativity	Innovation
Procedure	Individual	Collective
Works	Collectively	Individually
Process	Discontinuous, instantaneous	Continuous, lengthy
Impact	Not measurable, likely	Measurable, certain
Condition	Climate	Letter, Procedure manual
Training	Learning of methods	Use of strategic tools
Type of reunion	Brainstorming	Project management
Fuel	Questions, admirations, strange and incomplete ideas	Good ideas, suggestions retained
Type of thought	Divergent	Convergent

Figure 4. Differences between Creativity and Innovation.
 Source: Adapted from Brabandere (1998).

2.3 Creativity, Innovation and Decision Making

Clemen (1996) refers that creativity and innovation plays an important role in decision making because it can be much more than an activity that generates new alternatives that determine the limits (boundaries) of the decision. There is a tendency to think that decision making is essentially an analytical process, but the truth is that when we face a decision situation, the task focuses on the options available and the carefully choosing of the one that best suits the objectives.

This view, although incomplete, denies the creative nature of decision-making. An active decision maker looks for decision opportunities and tries to create them whenever possible, looking for new and better alternatives. This approach to decision-making is highly creative and is based on a learning process that incorporates this creative activity where the decision maker believes that the decision of opportunities and good alternatives exist and that the work is in discovering it, through diligent and introspective practice (Clemen, 1996).

The creative thinking improvement techniques should be the basis for developing new ideas and showing how the goals can provide fertile ground for the generation of new alternatives. Techniques such as fluent and flexible thinking, list construction, brainstorming and metaphorical thinking, can help people get high levels of creativity in

decision-making processes. Group discussion techniques can promote creativity, through proper management of group interactions, improving the creative environment (climate of creativity). The purpose of the incorporation of creativity in decision-making models are necessary not only to create new alternatives, but essentially to develop new decision opportunities (Clemen, 1996; Thomaz, 2005, 2015).

To improve the organizations' creativity, the customers or the general public must be taken into consideration on the demand of their needs, to improve the products or services. Creativity is a change tool, and according to this, organizations must tend to put aside the product design to justify bold creativity, getting this to be considered a value element for the success of change processes (Palma, & Cunha, 1999).

Recent studies have treated creativity and implementation as indicative of the same underlying concept-innovation. For example, Axtell et al. (2000) demonstrated that although autonomy and self-efficacy were most strongly related to idea generation, participation in decision making and support for innovation emerged as the most powerful predictors of implementation. The concept is not easy when we refer decision making implications, creativity means (Miron-Spektor, Erez, & Naveh, 2011), building dynamic capabilities (Harreld, O'Reilly, & Tushman, 2007), enable sustainability (Smith et al., 2011) and introduce novel innovations to achieve long-term sustainability, while exploiting operational efficiencies in existing products for short-term performance, facing an inertial pressure, in the structure (Henderson, & Clark, 1990), cognitive frames (Tripsas, & Gavetti, 2000), routines (Gilbert, 2005), and competencies (Leonard-Barton, 1992; Tripsas, 2009) that support these products. So, it was possible to conclude that with more creativity and innovation, it is possible to get a better decision-making process.

3. WINE TOURISM AND CULTURAL HERITAGE

Wine Tourism is defined as “visitation to vineyards, wineries, wine festivals and wine shows for which grape wine tasting and/or experiencing the attributes of the grape wine region are the prime motivating factors for visitors” (Hall, & Macionis, 1998, p. 267), i.e., it refers to tourism, as part of agri-, eco-, culinary or sustainable tourism, whose purpose is or includes the tasting, consumption or purchase of wine, often at or near the source, and also, visits to wineries, vineyards and restaurants known to offer unique vintages, as well as organized wine tours, wine festivals or other special events.

Getz (2000) defines Wine Tourism under three different points of view: (i) *wine producer* – can find an opportunity to show its differentiation to “educate” consumers, making direct sales; (ii) *tourism agencies or regions* – can develop a value-added destination around

the surroundings and wine-producing traditions; and (iii) *consumer* – can find a diversified product and benefit from new experiences.

The 'Old World' wine regions (such as Spain, Portugal, Hungary, France or Italy), and the 'New World' wine regions (such as Australia, Argentina, Canada, Chile, Mexico, New Zealand, United States or South Africa), where wine tourism players with an important role in the advertising of their products.

Winery tasting rooms are a place where visitors can interact with the product, the winemaker and the rich diversity that the wine region can offer in a complete and immersive touristic experience, that meet and exceed visitor's expectations, and that includes services such as restaurants, accommodation, tours, picnic and recreational facilities.

Viewed by the marketing perspective the tasting room is simply an essential interface between the brand and the customers, bypassing traditional retail channels and allowing the development of a direct relationship with design elements that creates a relaxed and friendly environment. Different people will respond to different aspects of their visit, so it is important to focus on building a complete experience that reflects and complements the brand and the tourist needs.

The motivations of the wine tourists could be based on age, interest and nationality, leading to taste wine, gain wine knowledge, experience the wine setting, be in a rural setting, match food and wine (culinary tourism), have fun (wine festivals and events), enjoy wine culture, appreciate the architecture, learn the 'green' aspects and eco-tourism and, enjoy the health aspects of wine.

Wine Tourism has a significant role in sustainable regional development through its environmental, economic and social dimensions (Hall, & Mitchell, 2000). The benefits of wine tourism are stated as: increased sales, higher margins, direct feedback and increased revenues for local services and commerce.

3.1. Cultural heritage

The cultural heritage could be defined as “the legacy of physical science artifacts and intangible attributes of a group or society that are inherited from past generations, maintained in the present and bestowed for the benefit of future generations” (UNESCO, 2018), that includes tangible culture (such as buildings, monuments, landscapes, books, works of art, and artifacts), intangible culture (such as folklore, traditions, language, and knowledge), and natural heritage (including culturally significant landscapes, and biodiversity) (Sullivan, 2016).

Pioletti (2015) considers the territory's distinctive features made up of both material elements and identity values (geophysical characteristics, cultivation and manufacturing techniques, the territory's historical context), that includes:

the success of food and wine derives from its experiential value, i.e. its ability to provide tourists with an active and conscious experience of the territory and its otherness. These are the reasons that give meaning and value to the attractiveness of geo-itineraries. The tour itinerary can be defined as a "geo-itinerary" if it is proposed as a journey into the territory, that is, if it offers an experience of the space that constitutes the ultimate essence of the territory itself. But for this to happen, it is necessary that the route proposed as a tourist product is characterized by a degree of flexibility and adaptability with regard to the different, changing needs of tourists and that it has the active involvement of the local community. The latter is not only a carrier of the intangible cultural heritage that feeds the tourist appeal of the area, but it is also the cultural medium that makes the place, with all its connotations and intangible assets, intelligible and helps to create an empathetic relationship between tourism and territory. (p. 75)

Consequently, the use of *wine tourism online services* permits cost reduction and performance improvement in several areas (e.g., economics, financing and accounting, human resources), offering better information and making a better interaction with the customer/visitor/tourist. In the idea stated by De Rose et al. (2014), wine tourism services have many intangible aspects that can be improved, reducing the global costs of marketing and advertising, with a personalized online service, such as the example proposed here.

4. 'WINE EXPERIENCE' APP & SYSTEM CASE STUDY

Taking into account that wine routes are an essential vehicle for linking tourism and wine-producing activities and traditions, acting mainly as a privileged tool to divulge and promote one's regional tourism (Getz, 2000; Hashimoto, & Telfer, 2003), it is essential to have a technological and digital application that could easily interact and promote these routes with the visitors/tourists.

'Wine Experience' App is the technological interface that illustrates the "idea to product" notion of an innovative application to show, value, give life and a timeless dimension to the wine touristic, historical and cultural heritage routes and points of interest of Regional Wineries/Entities/Operators.

Based on a creative & innovative decision-making approach to satisfy the customers/visitors/tourists needs it was necessary to develop some ideas, based on the research done, that could be a good solution to this problem.

The development of the system and application began with a requirements analysis based on a set of strategy-focused interviews with wine tourism customers and some recognized specialists to define the set of needs and other major interests that could be highlighted by the application. Some of the reported needs could be solved with: (i) a search engine for all information available; (ii) the location and how to get in the wineries or points of interest; (iii) the relevant information about wine tourism and cultural heritage points of interest; (iv) the wine tourism services list for each winery; (v) the schedule and information about 'open', 'closed', 'near closing'; (vi) the booking, contact and suggestion functionality; (vii) the photos of the wineries; (viii) the regional website with a page for each winery (with history, photos and references of wine touristic points of interest); (ix) the wineries location on a map; (x) present the information in an intuitive & immersive way.

These needs involve a specific set of human and technological resources, based on the type of the new application's structure and design that are within the competences of the business strategy, web design & development teams.

The teams were able, during the R&D phase of the application, to think in a large number of different ideas and/or possible solutions to problems (fluency), changing, when necessary, the course of thought or design (flexibility) to obtain a unique or unusual response (originality). The app structure was developed to achieve the best user experience (UX) with index, list of points, maps, link to Wine Region Facebook™ and settings, each one with other functionalities shown in the Figures below. The prototype obtained was evaluated by a group of managers and tourism experts and proved to be a good and interactive solution that met all the defined needs and interests with an acceptable cost-benefit for all stakeholders.

This prototype of the application was validated with a group of people and has obtained a very good acceptance by its intuitive design, readiness and information available. With this presentation some other needs emerged and, when possible, it will be taken into consideration for the next version of the application.

Figure 5 shows the initial pages in the 'Wine Experience' app with the data of the project and the following page with a random photo with the region time and weather condition.

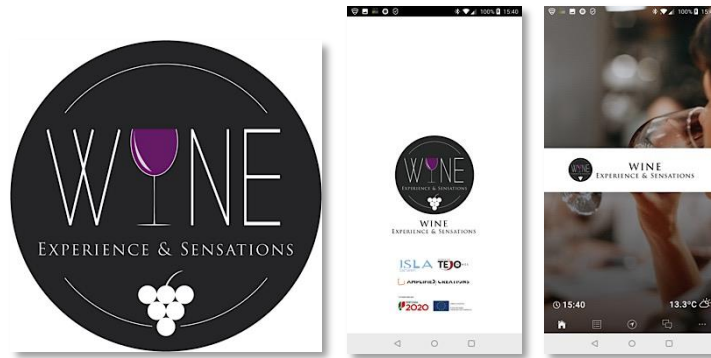


Figure 5. Project logo and Initial pages of 'Wine Experience' app.

The app shows a list of wine tourism points of interest with pictures and logos of the Wineries/Entities/Operators, their designation and route in which they are. By clicking in one of the wineries listed, it will show the information about schedule, address, 'how to get there', phone, accessibility, and the description of it with text, audio, photos, videos, etc. It allows the visitor/tourist to share it in social media and to create a list of favorite points or make a search for any element included in the all app data, as shown in Figure 6.

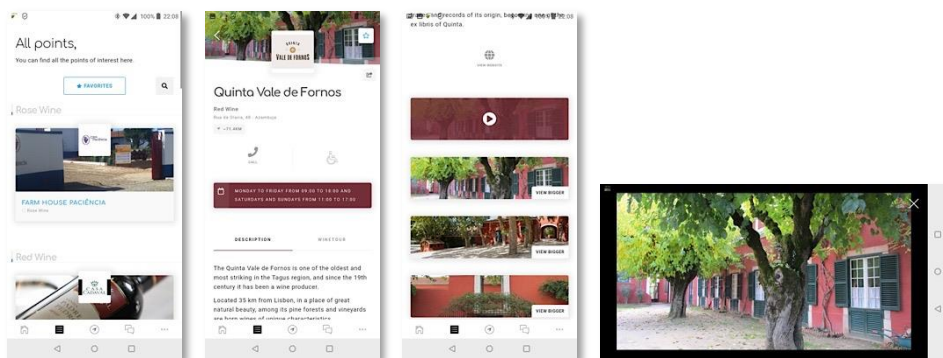


Figure 6. Initial pages of 'Wine Experience' app.

The 'Wine Experience' app & system are in technical and technological *state-of-the-art*, for web and application development making use of ionic framework with angularJS, javascript and HTML5 programming languages, among others, presenting a differential added value that allows the addition of updates and new functionalities [such as News (link to a social network), Augmented Reality, Photos 360°, 3D Videos, 3D Virtual Visits and interior plans] according to the needs, specifications and economic model of the Winery/Entity/Operator.

For the visitor/tourist, the 'Wine Experience' app & system presents the best and most differentiated user experience (UX) possible, with a clean design, intuitive, interactive

and easy to use, online and offline (in case of non-availability of network Wi-Fi/3G/4G, the application is automatically configured for offline operation, with few restrictions), but also, an immersive and proximity environment with interactive mapping of the points of interest and reception of notifications, when visitors are close to a point. This allows the visitor/tourist to make an optimized interactive visit, with indication of the route, in a context of total immersion with the availability of differentiated contents and information about them. Figure 7 shows the notifications and the interactive map of the 'Wine Experience' app.

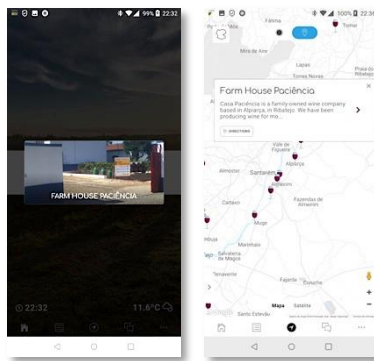


Figure 7. 'Wine Experience' app notification and interactive map.

The 'Wine Experience' system provides a Web Content Management System (CMS) that allows easy updating or modification of all content (routes, points of interest, regional products, etc.), in real-time, of the mobile application and its website and also statistics with a 'HeatMap' with the representation of the intensity of traffic in the routes and in the points of interest accessed by visitors/tourists.

It also includes extras (such as statistics, visited route, send occurrence, help) and general settings that include: (i) receive (or not) notifications, (ii) language (Portuguese, Spanish, French and English) and (iii) accessibility features, such as 'always visible' screen, 'dark mode' (color inversion including maps), five-level 'font size' and 'accessibility mode' (shows only points with accessibility information), as shown in Figure 8.

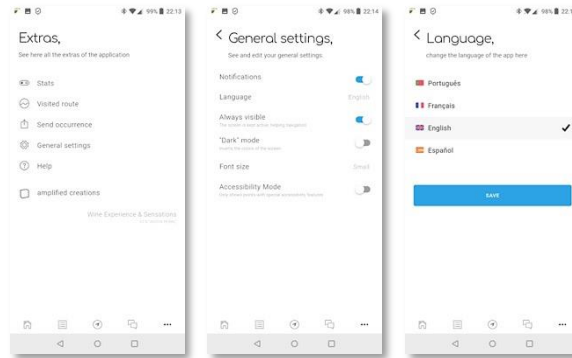


Figure 8. 'Wine Experience' app extras and general settings.

5. CONCLUSIONS

The R&D Project “*Wine Experience & Sensations – Wine Heritage & Culture Explorer in Tejo Region*” has as objective to valorize the wine touristic activity of the Tejo region, from the point of view of the offer, enhancing it, in order to attract and captivate a greater and better demand.

In this context, the 'Wine Experience' app & system was designed to interact and create an immersive environment with the visitors/tourists, to show, value, give life and a timeless dimension to the wine touristic, historical and cultural heritage routes and points of interest of Regional Wineries/Entities/Operators.

'Wine Experience' app & system are in technical and technological *state-of-the-art*, for web and application development, with an interface that illustrates the “idea to product” notion, created on a creative & innovative decision-making approach to satisfy the customers/visitors/ tourists needs. These needs involved a specific set of human and technological resources, based on the type of the new application's structure and design that were within the competences of the business strategy, web design & development teams.

The teams were able, during the R&D phase, to think in a large number of different ideas and/or possible solutions to problems (fluency), changing, when necessary, the course of thought or design (flexibility) to obtain a unique or unusual response (originality).

The prototype obtained was evaluated and proved to be a good and interactive solution that met all the defined needs and interests with an acceptable cost-benefit for all stakeholders.

The 'Wine Experience' app & system present a differential added value that allows the addition of updates and new functionalities [such as News (link to a social network), Augmented Reality, Photos 360°, 3D Videos, 3D Virtual Visits and interior plans]

according to the needs, specifications and economic model of the Winery/Entity/Operator.

BIBLIOGRAPHY

- Alencar, E. S. (1996). *A gerência da criatividade*. São Paulo, SP: Makron Books.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265-285.
- Boden, M. A. (1999). O que é criatividade? In M. A. Boden (Org.), *Dimensões da criatividade* (pp. 81-123). Porto Alegre, RS: Artes Médicas.
- Brabandere, L. (1998). *A gestão de ideias: Da criatividade à inovação* (1ª. ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Clemen, R. T. (1996). *Making hard decisions: An introduction to decision analysis* (2nd ed.). Pacific Grove, CA: Duxbury Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1998). *Creatividad: El flujo y la psicología del descubrimiento y la invención*. Barcelona: Paidós Iberica.
- Csikszentmihalyi, M. (2004). Implications of a systems perspective for the study of creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Creativity* (pp. 313-336). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- De Rose, M., Marchiori, E., Kalbaska, N., & Cantoni, L. (2014). Independent e-learning offers in Tourism and Hospitality: In search of a map and possible quality indicators. *eLC Research Paper Series*, 8, 45-55.
- Getz, D. P. (2000). *Explore Wine Tourism: Management, Development and Destinations*. New York, NY: Cognizant Communication.
- Gilbert, C. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, 48, 741-763.
- Hall, C. M., & Macionis, N. (1998). Wine Tourism in Australia and New Zealand. In R. W. Butler, C. M. Hall, & J. M. Jenkins (Eds.), *Tourism and Recreation in Rural Areas* (pp. 267-298). Chichester, UK: John Wiley and Sons.
- Hall, C. M., & Mitchell, R. (2000). Wine Tourism in the Mediterranean: A Tool for Restructuring and Development. *Thunderbird International Business Review*, 42(4), 445-465.
- Harreld, J. B., O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2007). Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action. *California Management Review*, 49, 21-43.

- Hashimoto, A., & Telfer, D. (2003). Positioning an Emerging Wine Route in the Niagara Region: Understanding the Wine Tourism Market and its Implications for Marketing. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 14, 61-76.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, 9-30.
- Leonard-Barton, D. A. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- Miron-Spektor, E., Erez, M., & Naveh, E. (2011). The effect of conformist and attentive-to-detail members on team innovation: Reconciling the innovation paradox. *Academy of Management Journal*, 54, 740-760.
- Moreira, M. V. P. (2008). *Criatividade organizacional: Uma abordagem sistémica e pragmática* (Master Thesis in Innovation and Technological Entrepreneurship in Engineering, University of Oporto, Oporto, Portugal).
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103, 27-43.
- Palma, P., & Cunha, M. P. (1999). Mudança e criatividade nas organizações: O caso de uma aquisição. *Psicologia*, XIII(1-2), 193-217.
- Pioletti, A. M. (2015). Culture, food and wine as heritage of rural areas. *Semestrare di Studi e Ricerche di Geografia Roma*, XXVII(1), 71-79.
- Plsek, P. E. (1996). *Models for the creative process* [working paper]. Roswell, GA: Paul E. Plsek & Associates, Inc.
- Ridderstråle, J., & Nordström, K. A. (2006). *Capitalismo karaoke: Gestão para a humanidade* (1ª. ed.). Lisboa: Público - Comunicação Social SA.
- Rodrigo, J., & Tschimmel, K. (2009). Sistemas creativos: ¿Qué hace que tengamos más o menos ideas? La pasión por la creación de nuevos mundos visuales y el placer de mirar-los. In A. Sátiro (Coord.), *Pasión por Crear_Placer de Admirar_Necesidad de Transformar* (pp. 30-46). La Coruña: Publicação Macuf.
- Sakamoto, C. K. (1999). *A criatividade sob a luz da experiência: A busca de uma visão integradora do fenômeno criativo* (Doctoral Dissertation, Institute of Psychology, University of São Paulo, São Paulo, SP, Brazil).
- Sakamoto, C. K. (2000). Criatividade: Uma visão integradora. *Psicologia: Teoria e prática*, 2(1), 50-58.
- Smith, C. L., Lopes, V. L., & Carrejo, F. M. (2011). Recasting paradigm shift: "True" sustainability and complex systems. *Human Ecology Review*, 18(1), 67-74.

Sullivan, A. M. (2016). Cultural Heritage & New Media: A Future for the Past. *The John Marshall Review of Intellectual Property Law*, 15, 604-646.

Thomaz, J. P. C. F. (2005). *O apoio à tomada de decisão na avaliação do desempenho de pessoas: Contributos para o processo de decisão militar em tempo de paz* [in portuguese] (PhD Dissertation in Industrial Engineering and Management, Technical University of Lisbon, Lisbon, Portugal).

Thomaz, J. P. C. F. (2015). Interculturalidade, turismo, decisão e informação (Intercultural, tourism, decision and information). Presentation at *Seminar of Intercultural Human Resources Management* [in portuguese]. 22 October 2015. Tomar: Polytechnic Institute of Tomar.

Torrance, E. P. (1996). *Criatividade: Medidas, testes e avaliações*. São Paulo, SP: Ibrasa.

Tripsas, M. (2009). Technology, identity, and inertia through the lens of “the digital photography company”. *Organization Science*, 20, 441-460.

Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 18, 119-142.

UNESCO (2018). Protecting Our Heritage and Fostering Creativity. Available at <http://www.unesco.org/new/en/culture/>.

Vygotsky, L. S. (1987). *Imaginación y creación en la edad infantil*. Havana: Pueblo y Educación.

IMPACTO DO INTRAEMPREENDEDORISMO NAS ORGANIZAÇÕES **IMPACT OF INTRAEMPREENDEDORISM IN THE ORGANIZATIONS**

José Feliciano Abreu¹

¹Universidade de Évora

jose.v.abreu@gmail.com

Resumo

Este artigo tem como principal objetivo uma abordagem do estado da arte sobre o impacto do Intra-Empreendedorismo no seio das organizações, onde cada vez mais as empresas e seus gestores atribuem um papel importante, tanto mais que nas últimas décadas se tem incrementado em várias vertentes fruto das exigências competitivas que as empresas se deparam aliado ao enorme capital que gera e com ligação estreita a inovação tecnológica. Diferentes abordagens e formas de implementação foram sendo objecto de análise por diversos autores, todas elas com grau de importância elevado. Por outro lado, sem nunca deixar de referir que todas as vantagens inerentes do Intra-Empreendedorismo no seio das empresas estão asseguradas e conforme consta da revisão da literatura. Por se tratar de uma revisão global da literatura, não foram utilizadas metodologias nem abordados principais resultados. Em termos de conclusões pode-se destacar entre outros o papel que o regime de incentivos e compensações tem, como forma de estimular e premiar o desempenho e dedicação dos colaboradores que participam ativamente nos programas de Intra-Empreendedorismo.

Palavras-chave: Intra-Empreendedorismo, Inovação, Prémios de Desempenho.

Abstract

This paper has as main objective a state-of-the-art approach to the impact of Intra-Entrepreneurship within organizations, where more and more companies and their managers play an important role, especially since in recent decades there has been an increase in several aspects as a result of the competitive demands that companies face, coupled with the enormous capital generated and closely linked to technological innovation. Different approaches and forms of implementation were analyzed by several authors, all of them of high importance. On the other hand, without ever mentioning that all the inherent advantages of Intra-Entrepreneurship within companies are assured and as stated in the literature review. Since this is an overall review of the literature, neither methodologies nor main results were used. In terms of conclusions, one can highlight among others the role that the incentive and compensation regime has, as a way of stimulating and rewarding the performance and dedication of employees who actively participate in Intra-Entrepreneurship programs.

Keywords: Intra-Entrepreneurship, Innovation, Performance Awards.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Definição do problema de pesquisa

Mas será isto do Intra-Empreendedorismo no seio das empresas uma forma de sucesso garantido, todos os pormenores até agora focados são de facto mais valias para as organizações? Qualquer empresa que enverede por este caminho está garantidamente votada ao sucesso? Quais as vantagens para os colaboradores em aderirem aos programas internos de empreendedorismo? Enfim eis algumas questões para refletir e explorar.

Nos últimos anos o estudo do empreendedorismo tem-se intensificado, em grande parte devido à necessidade das organizações e das pessoas se adaptarem a um ambiente competitivo e em permanente mudança. Por outro lado o empreendedorismo assumiu um papel de destaque como agente impulsor no combate ao flagelo do desemprego, tudo resultado de mudanças no cenário económico das empresas, onde são sistematicamente pressionadas a reduzir os seus custos e aumentar a sua competitividade.

Quando se aborda as organizações empreendedoras, refere-se ao empreendedorismo corporativo que, em linhas gerais, pode ser definido, segundo Antoncic e Hisrich (2001), como o empreendedorismo dentro das empresas que já existe. É um processo de identificação de oportunidades e desenvolvimento das mesmas para criar valor para a empresa por intermédio da inovação.

É neste contexto que se enquadra a figura do empreendedor, aquele empregado cujas características são de um empreendedor nato e que actua no seio da empresa. É esse empreendedor que será destacado neste trabalho como tendo um papel essencial na componente social das organizações.

Neste trabalho iremos enquadrar o intraempreendedor a partir da perspectiva do empresário ou gestor responsável por um vasto grupo de colaboradores. Parte-se de um princípio de que o intraempreendedor constitui um modelo de empregado desejável dentro das empresas, uma vez que o seu perfil e forma de actuar é em tudo semelhante ao do proprietário do negócio. É um profissional inovador, devidamente identificado e alinhado com a missão, estratégia e objectivos da empresa e que se preocupa permanentemente em implementar melhorias nos processos, assim como a procura de novas oportunidades de negócio. É automotivado e autónomo necessitando de pouca supervisão, Antoncic e Hisrich (2001).

A revisão da literatura irá procurar apresentar e identificar as características comuns presentes na cultura de empresas ditas Intraempreendedoras, ou que pelo menos decidem apostar nesta forma de atuação, pois como iremos ver essas características são responsáveis, em grande medida, pelo sucesso das empresas e consequente crescimento dos negócios, tudo fruto da visão, soluções e ideias inovadoras colocadas em prática pelos seus colaboradores independentemente das suas funções na organização, onde o intraempreendedor são entendidos como alguém inovador que age como empresário apesar de estar inserido numa empresa já existente, Bosma et al. (2013).

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: a seção 2 – revisão da literatura, engloba uma subseção, 2.1 – principais abordagens. Por fim na seção 3 temos as conclusões do trabalho e 3.1 – Lacunas identificadas e futura linha de investigação.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Os estudos ou pesquisas parecem apontar na sua generalidade para que as empresas ou organizações que apostam no Intra-Empreendedorismo como ferramenta de renovação dos seus negócios, têm um melhor desempenho que as empresas que apostam nos processos habituais de crescimento e inovação.

É um sistema considerado revolucionário para acelerar os processos inovadores no seio de empresas de dimensão considerável, por via ou com o recurso dos melhores talentos em empreendedorismo. Segundo Pinchot (1985), é um método que tem como finalidade fomentar a criação ou aparecimento de empreendedores no seio da empresa.

O Intra-Empreendedorismo tem o condão de influenciar positivamente ou pelo menos está interligado com o grau de satisfação dos colaboradores, mesmo na questão da retenção dos talentos, pois estes quando sentem que são valorizados pelo seu trabalho diário e ainda por lhes facultarem condições para apresentarem novas ideias de negócio, soluções inovadoras, produtos e serviços novos, dificilmente sentirão necessidade em mudarem de empresa. Por outro lado, ajuda no processo de otimização de recursos e manutenção do capital intelectual.

Outra questão crucial está relacionada com a capacidade dos colaboradores com propensão intraempreendedora, em lidarem com o fracasso, ou seja, que as suas ideias por mais que sejam fantásticas, podem por um lado não ser uma aposta por parte das empresas por variadíssimas razões e por outro fugirem um pouco da linha estratégica da empresa. Por vezes significa lidar com várias falhas ou propostas menos valorizadas. Bem sabemos que a falha, fracasso e erro fazem parte do nosso processo de crescimento e aprendizagem, mas isso em contexto empresarial e no seio de fortes contendidas entre concorrentes, reduz o espaço de manobra fazendo com que alguns gestores ainda olhem com alguma desconfiança para o Intra-Empreendedorismo.

Em seu trabalho, Kuratko (2006), destaca que o segredo e a essência das organizações em apostarem na estratégia do empreendedorismo corporativo é darem espaço aos seus colaboradores para se libertarem e despertarem o seu perfil de empreendedor e assim poderem contribuir para que a empresa assegure o seu sucesso no mercado actual e futuro. Nesse contexto refere ainda que uma estratégia de empreendedorismo corporativo contempla uma série de vertentes, tais como o compromisso, decisões e

comportamento empreendedor, fundamentais para que a empresa tenha enormes probabilidades de vingar no competitivo mercado actual e futuro. O uso desta estratégia é dar maior destaque a inovação como base para a criação de novos negócios ou mesmo a reformulação dos que já existem no seio da organização.

Por sua vez, Anderson et al. (2014), em seu trabalho, refere que as organizações podem ter objectivamente um bom desempenho e tal afigura-se fácil de conseguir, caso se desenvolva e mantenha sistemas de aprendizagem eficazes, tanto a nível individual e organizacional, incluindo a capacidade de se identificar novas oportunidades de negócio bem como apoiar o desenvolvimento das actuais.

Na subsecção 2.1 iremos então abordar o tema do Intra-Empreendedorismo numa vertente histórica, as correntes de pensamento que se foram formando, claro fruto de alguns estudos e análises efectuadas em ambientes ou contextos empresariais.

2.1. Principais abordagens

O Intra-Empreendedorismo é um sistema que podemos considerar renovador e catalisador para acelerar as inovações no seio das grandes organizações corporativas, por intermédio dos colaboradores com melhores aptidões ou perfil de empreendedor.

A literatura disponível refere que os primeiros estudos sobre Intra-Empreendedorismo ou Empreendedorismo Corporativo, surgiram na década de 1970 com os trabalhos de Peter Drucker e Arnie Cooper, Hashimoto (2009), e também com, Hill e Hlavacek (1972); Peterson e Berger (1971) e Hanan (1976), onde se focaram em equipas de risco e como o empreendedorismo dentro das organizações existentes poderiam evoluir.

Mais tarde na década de 1980 por intervenção de Gifford Pinchot III, consultor de administração. O termo derivou da obra inicial publicada em 1978 em conjunto com sua esposa Elizabeth Pinchot, intitulada “Intra-Empreendedorismo Corporativo”. Em 1985 lança o primeiro livro sobre o tema, onde refere “não tem que abandonar a sua empresa para se tornar empreendedor” e nele consta uma expansão do conceito do empreendedorismo. As ideias apresentadas na obra, como não podiam deixar de ser causaram enorme impacto, primeiro nos meios de comunicação social e paralelamente uma acesa discussão no seio da administração da sua empresa.

Para se falar de Intra-Empreendedorismo, temos invariavelmente de começar pelo intraempreendedor, onde a literatura refere como a pessoa que, dentro de uma grande empresa, assume a responsabilidade direta de transformar uma ideia ou solução em produto ou serviço lucrativo por via da inovação e de controlo de riscos.

Schumpeter (1982), refere que o empreendedor é mais conhecido como alguém que gera novos negócios, mas que pode também inovar no interior de negócios já existentes. Por outras palavras, o empreendedor inserido na empresa é um intraempreendedor que não anseia abandonar a empresa para a qual trabalha para ir implementar um novo negócio ou novo projecto.

Para Pinchot (1985), o intraempreendedor é sempre alguém que sonha e consegue apresentar algo por via da sua capacidade de transformar uma ideia ou sonho em uma realidade ou seja negócio rentável, focando-se na inovação e criatividade, tudo dentro do ambiente de uma organização. Burgelman (1983), foi um dos primeiros autores a preconizar que o conceito de Intra-Entreendedorismo se refere mais a acções individuais do que a processos. Este ocorre devido ao desempenho autónomo e estratégico dos trabalhadores que operam num nível não de topo, Burgelman e Sayles (1986). Este cenário no que concerne ao envolvimento do colaborador com o processo de empreender, deu origem a uma classificação pelo qual o Intra-Entreendedorismo pode assumir aspectos formais ou informais.

As empresas que não estão muito viradas para a inovação, têm regra geral maior propensão para a entrada natural do Intra-Entreendedorismo, por força do “clima” e muito pela veia empreendedora de alguns colaboradores. Em seu trabalho, Ronen (1988), afirma que os empreendedores que navegam em estruturas agressivas e com circunstâncias adversas, distantes da inovação, acabam por ver suas aptidões sobrevalorizadas devido ao cenário identificado.

O intraempreendedor é alguém com perfil de empreendedor, mas que exerce funções no seio de uma empresa. Para, Stevenson e Jarilo (1990), o Intra-Entreendedorismo é nem mais o empreendedorismo que acontece dentro das empresas existentes. Os colaboradores dessas empresas com perfil empreendedor buscam permanentemente oportunidades de criarem ou inovarem sem que para isso estejam subjacentes aos recursos que controlam. Já, Butler e Jones (1992), referem que o conhecimento assume vital importância para a actividade empreendedora e que tal está residente nas pessoas, ou seja, por via do capital humano. São as pessoas que na prática identificam as dificuldades ou problemas e criam as soluções para resolvê-las, gerando ganhos ou mais valias para as empresas. Os autores explicam de forma objetiva que no Intra-Entreendedorismo, os trabalhadores localizam as imperfeições que resultam de desequilíbrio de informações e despoletam conjunto de acções no sentido de identificar oportunidades nessas imperfeições que devam ser exploradas e permitir vantagens financeiras. Pryor e Shays (1993), por sua vez, destacam o Intra-Entreendedorismo

como o acto de gerar ou criar um ambiente propício para que as inovações apareçam com uma maior fluidez e assim transformar comuns trabalhadores em empreendedores de sucesso.

Alguns autores e centrando-se no Intra-Empreendedorismo atribuem dimensões distintas. Zahra (1996), destaca que a primeira dimensão seria a inovação e a geração de novas oportunidades de negócio, e para a segunda, a renovação estratégica. A geração de novos negócios está fortemente ligada à fidelização da empresa com a inovação e pela abertura em novos mercados ou expandindo os já existentes. Por outro lado, a renovação estratégica, representa a revitalização de processos operativos com o intuito de melhorar o negócio e tornar as empresas mais competitivas.

As empresas que pretendem implementar o Intra-Empreendedorismo, entendem que o estabelecimento de reais condições para que o colaborador vista o fato de dono do negócio, consiga construir uma estrutura e um clima corporativo que seja fácil apoiar, é mais que meio caminho para o desenvolvimento da inovação. Já, Chung e Gibbons (1997), afirmam que o Intra-Empreendedorismo se evidencia pelas acções conjuntas que têm na sua gênese ideias individuais, tudo veiculado pelo tratamento das incertezas.

Segundo, Antoncic e Hisrich (2001), o estilo intraempreendedor é definido como a busca determinada das soluções novas ou criativas para estimular o confronto com as velhas práticas instituídas nas empresas, quando temos a famosa frase “sempre se fez assim e porquê mudar?” incluindo o desenvolvimento e a melhoria do produto velho para o novo, serviços, mercados, técnicas e tecnologias para desempenho das funções corporativas bem como alterações de estratégias nas empresas. Ainda segundo o autor, o Intra-Empreendedorismo está ligado a um processo interno a correr no seio da empresa, seja qual for a sua dimensão, e que lida não só com novos negócios, mas também com outras atividades e orientações inovadoras. Na mesma linha, Antoncic e Hisrich (2001), entendem que o Intra-Empreendedorismo é uma forma de demonstrar a revitalização do desempenho das organizações em contexto empresarial. Contudo referem que tal deve estar subjacente não só aos objetivos organizacionais, mas também aos anseios e ambições ou aspirações pessoais dos seus colaboradores, Antoncic e Hisrich (2003).

O intraempreendedor é uma pessoa no seio da empresa que assume responsabilidade direta para transformar uma ideia em um produto final que gere lucro onde tem que assumir riscos e orientar-se para a inovação. Pode-se considerar um agente de mudança no seio da sua empresa, que procura à melhoria constante de processos e a

descoberta de novas oportunidades de negócio e produtos. Ainda segundo o autor, os intraempreendedores destacam-se pelas seguintes características: procura da liberdade dentro das empresas, são orientados por metas, com elevado compromisso e extremamente motivados, reagem positivamente às recompensas e ao reconhecimento por parte dos gestores das empresas, apreciam o risco moderado, não receiam ser demitidos, fogem da zona de conforto, detestam a rotina, pois a sua veia criativa e inovadora assim os impelem para novos horizontes.

As empresas tendem a treinar e incentivar os seus colaboradores para que estes despertem as suas capacidades empreendedoras e passem a actuar como intraempreendedores. As vezes não se consegue destacar a existência de uma personalidade empreendedora ou intraempreendedora, mas eventualmente algumas características inerentes a essas pessoas tais como: flexibilidade, autoconfiança, autonomia, independência, liderança, criatividade e muita dinâmica.

Assim partindo do pressuposto de que o Intra-Empreendedorismo é um “agente” impulsionador de inovações, novas soluções, novos produtos, novos serviços e novas estratégias, o desafio apresentado às empresas, seja qual for a sua dimensão, é o de gerar meios, dar oportunidades ou abrir portas para que os seus intraempreendedores sigam e concretizem as suas visões, sem nunca se desviarem da estratégia da empresa. Este aspecto assume ainda enorme importância ou toma enormes proporções quando está em causa a redução de mão de obra interna.

Nesta linha, Hamilton (2008), ressalva quando as empresas na sua busca permanente pela redução de custos, mesmo com a relativização de atividades não englobadas no core business, acabam por fazer com que os recursos humanos excedentários não sejam devidamente reaproveitados ou relançados em novas carreiras, tudo em prol da empresa e os benefícios que daí possam advir. Em complemento quando as empresas passam por processos internos de sinergias e/ou concentrações de unidades ou serviços onde o foco principal é a redução de custos, tal faz com que por vezes o quadro de pessoal que fica reduzido é composto por elementos com pouca propensão para criar, desenvolver e entregar produtos e serviços de qualidade ao cliente.

Uma empresa com vista a criar o ambiente favorável ao Intra-Empreendedorismo pode para, Hamilton (2008), recorrer a cinco acções:

- Recompensa pelo desempenho pretendido, p.ex. vocacionado para a inovação, onde as boas ideias devem ser recompensadas;
- Criar as condições adequadas para que os colaboradores assumam riscos: numa primeira abordagem para muitas empresas pode ser assustador, já que

pode ser entendido que têm aval para cometerem erros e sem que tal os retraia. Importa, no entanto, referir que imensas ideias inovadoras são arriscadas, sendo que podem oferecer retornos financeiros adequados aos riscos que se correm, claro está caso deem certo;

- Promoção da transparência no negócio: apresentar de forma clara qual a estratégia do negócio, onde está o foco com vista ao desenvolvimento e crescimento de novos produtos e como a inovação pode ser a chave no futuro do negócio;
- Atribuir o controlo aos colaboradores, ou seja, implementar um ambiente aberto e de responsabilidade no qual os intraempreendedores assumam o controle sobre o conteúdo e o processo, para assim executarem as tarefas como melhor entenderem;
- Criação das condições para a partilha interna no seio das empresas de todo o processo de aprendizagem e onde os processos para a gestão do conhecimento e ideias sejam abertos e acessíveis sem qualquer tipo de restrições, ou seja, disseminar por toda a organização.

Para, Hamilton (2008), eis algumas características que norteiam os intraempreendedores: (1) são confiantes, ou seja sentem-se confortáveis com eles mesmo e com as suas ideias e opiniões; (2) excelentes capacidades políticas e de negócios que lhes permite ter uma visão ampla do negócio e onde sabem qual a agenda de prioridades da empresa; (3) são bons facilitadores ou seja têm sempre presente quem devem conhecer, como localizar e usar os recursos adequados e construir relações benéficas intensivas. Ajudam quem precisa e não se esgotam neles. Agem e parceria e não isoladamente; (4) são inovadores, pois têm um sexto sentido apurado para captar oportunidades para melhorar, mudar ou introduzir ideias novas e diferentes estilos de atuação.

Mas será que podemos resumir todos os aspectos ligados ao Intra-Empreendedorismo e Intraempreendedores nesta fase. Nestas breves referências, claro que já podemos tirar algumas e importantes ilações. No entanto e de acordo com Hashimoto (2009), os estudos divulgados por Pinchot permitiram a vários autores alargarem os horizontes do Intra-Empreendedorismo para além do já atrás referido ou seja não é só criação de novos negócios, temos também que perceber que outras atividades ou áreas dentro das empresas também podem e devem ser abrangidas, nomeadamente administrativas, tais como RH, contabilidade, finanças, planeamento, desenvolvimento e similares e que

regra geral não estão diretamente envolvidas com o negócio em si ou seja não são áreas produtivas.

Já para, Felício et al. (2012), os profissionais com um perfil intraempreendedor são importantes, não só no processo de criação de novos negócios ou intenção de os criar, mas também nas organizações existentes e com operações já consolidadas. Por outro lado nas empresas modernas, constata-se que os gestores intermédios revelam um perfil e desempenho profissional dotado de algumas características Intraempreendedoras e no qual lhes permite ser vistos como agentes de mudança organizacional.

Nas últimas décadas e realizando uma pesquisa sobre o empreendedorismo e Intra-Entreendedorismo, verifica-se uma evolução positiva em três níveis de análise:

- (1) Nível individual – Hornsby et al. (2002); Jaen e Linan (2013) e Solesvik (2013).
- (2) Nível organizacional - Hornsby et al. (2002); Antoncic e Hisrich (2003); Kurakto et al. (2004, 2014) e Wales et al. (2011).
- (3) Nível macro – Kreiser et al. (2002); Antoncic e Hisrich (2003); Bosma et al. (2010) e Turro et al. (2016).

Em cada um desses níveis, a literatura disponível fez destacar a importância do empreendedorismo e Intra-Entreendedorismo na revitalização do desempenho organizacional, Antoncic e Hisrich (2003); Phan et al. (2009); Wiklund et al. (2011) e Baruah e Ward (2014).

3. CONCLUSÕES

No geral, o valor e a força do Intra-Entreendedorismo como conceito empresarial assenta no facto em que permite as organizações criar uma vantagem competitiva sustentável e atraente. Claro está que as empresas antes de se aventurarem por estes caminhos, devem definir com clareza e objetividade o que pretendem, ou seja linhas estratégicas robustas e ponderadas, para que todos os futuros envolvidos se sintam identificados com os projectos inovadores a realizar. É importante que toda a organização sem excepção seja envolvida, todos os colaboradores devem ser convocados, independentemente das suas funções e responsabilidades. Qualquer ideia de negócio, produto, serviço ou solução inovadora deve ser devidamente aceite pela organização seja qual for o seu autor. Neste ponto é importante que se divulgue ou partilhe a origem das propostas para que assim os colaboradores sintam que lhes é dado espaço e valor para contribuírem positivamente para o crescimento e sucesso da

empresa. Por outro lado, tal filosofia irá encorajar colaboradores que numa primeira fase se sentem menos confiantes a apresentarem ideias e exporem-se perante seus pares. Claro está que os menos habilitados em termos de características empreendedoras e que não gostam de assumir riscos, tenderão oferecer as suas valências e competências aos colaboradores mais empreendedores, e aí sim darem um suporte e mesmo encorajarem os pares.

As organizações nos tempos actuais que enveredam pelos caminhos do Intra-Empreendedorismo, regra geral têm saído vencedoras, quer em termos de crescimento dos seus negócios, quer em termos do elevado grau de comprometimento dos seus colaboradores bem como dos seus índices motivacionais. Importa destacar que na maior parte das vezes são os próprios funcionários das empresas que identificam produtos e serviços na concorrência que poderão vir a constituir uma ameaça. Claro está que para tal contribui imenso o seu grau de envolvimento na estratégia das suas empresas.

Para finalizar e não menos importante uma abordagem para o papel que o regime de incentivos e compensações tem como forma de estimular e premiar o desempenho e dedicação dos colaboradores que participam ativamente nos programas de Intra-Empreendedorismo. Não se deve confundir a normal participação nos lucros que as empresas por norma afetam aos seus colaboradores, fruto do seu desempenho e suportado pelo sistema interno de avaliação. Os prémios e compensações devidas pelo seu grau de envolvimento nos processos internos de Intra-Empreendedorismo devem assumir um papel exemplar e congregador.

Na seção 3.1 o autor procura destacar uma possível linha de investigação futura e que poderá ainda reforçar o papel e força do Intra-Empreendedorismo no seio das organizações.

3.1 Lacunas identificadas e futura linha de investigação

Identificou-se a quase total ausência de literatura sobre a relação do Intra-Empreendedorismo com as questões de índole social, ou seja tudo aquele capital gerado nas empresas por via desta linha de acção não é adequadamente ou por outras palavras dirigido especificamente para acções com carácter social. Regra geral as empresas tratam este tema como um todo, ou seja canalizam as verbas de uma forma global e não segmentam as acções de solidariedade externa consoante a origem das verbas.

Nesta relação entre Intra-Empreendedorismo e a componente social das organizações, como enquadrar algo importante na vida das empresas e com significativo impacto para os colaboradores, clientes e população em geral, ou seja, as questões de carácter ou índole social. Pelo meio entendemos que os prémios de desempenho que algumas empresas atribuem aos seus colaboradores que contribuíram com apresentação de soluções inovadoras podem ser uma alavanca para em paralelo as organizações transferirem parte desse capital de mérito para as comunidades, dando algum destaque aos premiados no momento de partilharem parte das verbas em acções de carácter social. As empresas deveriam apostar mais em delegar alguns colaboradores sem funções de topo para participarem em acções de solidariedade cujas verbas são provenientes da actividade das suas empresas e mais concretamente fruto de ideias inovadoras implementadas pelos próprios.

Em nossa opinião esta linha de investigação poderá evidenciar alguns aspectos importantes e que podem projetar as organizações para um novo patamar de responsabilidade junto das comunidades. Senão vejamos, maior notoriedade, maior divulgação dos seus produtos e serviços junto da comunidade em geral independentemente de serem clientes, e acima de tudo aumento do compromisso em termos de valores e missão que estão associados ao projecto empresarial.

Por outro lado e para os colaboradores premiados, a sua participação nas referidas acções de cariz social, vai fazer com que aumente o seu grau de relacionamento e compromisso com a empresa e sua missão, sem falar que as suas competências pessoais e profissionais serão reforçadas, oferecendo eventualmente mais perspectivas em termos de carreira. Claro está que para as empresas é positivo terem nos seus quadros colaboradores com grau de satisfação elevado e sentirem que fazem parte de um grupo empresarial que os valoriza. O lado negativo é que estão mais expostos a possíveis recrutamentos de empresas concorrentes.

REFERÊNCIAS

- Anderson, A., Fayolle, A., Howells, J., Ozkna, M., & Condor, R. (2014). Understanding entrepreneurship: challenging dominant perspectives and theorising entrepreneurship through new post-positivist epistemologies. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 589–593.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495–527. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3)
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of*

- Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24.
<https://doi.org/10.1108/14626000310461187>
- Baruah, B., & Ward, A. (2014). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 811–822. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0318-3>
- Bosma, N., Stam, E., & Zoetermeer, S. W. (2010). Intrapreneurship - An international study. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, 12(1), 1–29. <https://doi.org/10.1.1.333.6885>
- Bosma, N., Wennekers, S., Marible, G., Amorós, J. E., Alona, M., & Singer, S. (2013). Global Entrepreneurship Monitor: Special Report on Entrepreneurial Employee Activity. *GEM, Global Entrepreneurship Research Association (GERA)*, 7–72.
- Burgelman, R. A. (1983). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science*, 29(12), 1349–1364. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.12.1349>
- Burgelman, R. A. & L.R. Sayles (1986), Inside Corporate Innovation: *Strategy Structure, and Managerial Skills*. New York, NY: The Free Press.
- Butler, J. & Jones, G. (1992). Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective. *Journal of Management*. 18. 733-749. [10.1177/014920639201800408](https://doi.org/10.1177/014920639201800408).
- Felício, J., Rodrigues, R., & Caldeirinha, V. (2012). The effect of intrapreneurship on corporate performance. *Management Decision*, 50(10), 1717–1738.
- Hamilton, B. (2008). Intrapreneurship: Leveraging organizational talent, *Training Journal*, local, p. 49-53.
- Hanan, M. (1976). "Venturing corporations - Think small to stay strong". *Harvard Business Review*.
- Hashimoto, M. (2009). Organizações intraempreendedoras: Construindo a ponto entre clima interno e desempenho superior.
- Hill, R. M. & Hlavacek, J. D. (1972). The Venture Team: A New Concept in Marketing Organization. *Journal of Marketing*, 36(3), 44. <https://doi.org/10.2307/1251039>
- Hong Chung, L. & Gibbons, P. T. (1997). Corporate Entrepreneurship The Roles of Ideology and Social Capital. *Group & Organization Management - GROUP ORGAN MANAGE*. 22. 10-30. [10.1177/1059601197221004](https://doi.org/10.1177/1059601197221004).
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers perception of the internal environment for corporate entrepreneurship- Assessin a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253–273.

- Jaén, I., & Liñán, F. (2013). Work values in a changing economic environment: the role of entrepreneurial capital. *International Journal of Manpower*, 34(8), 939–960. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2013-0166>
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Goldsby, M. G. (2004). Sustaining corporate entrepreneurship: modelling perceived implementation and outcome comparisons at organizational and individual levels. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 5(2), 77. <https://doi.org/10.5367/000000004773863237>
- Kuratko, D. F. (2006). Corporate Entrepreneurship. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 3(2), 151–203. <https://doi.org/10.1561/03000000015>
- Kuratko, D. (2014). *Entrepreneurship: Theory, process, practice*. Mason: South-Western Cengage.
- Peterson, R. & Berger, D. (1971). Entrepreneurship in Organizations : Evidence from the Popular Music Industry. *Administrative Science Quarterly* 16(1): 97–106.
- Phan, P. H., Wright, M., Ucbasaran, D., & Tan, W. L. (2009). Corporate entrepreneurship: Current research and future directions. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 197–205. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.01.007>
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneurship: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur* New York: Harper and Row, 336p.
- Pryor, A.K. and Shays, E.M. (1993). Growing the business with intrapreneurs. *Business Quarterly*, v.57, n. 3, p.42.
- Ronen, J. (1988). Individual entrepreneurship and corporate entrepreneurship: A tentative synthesis. In: LIBECAP, G. (Ed.). *Advances in the study of entrepreneurship of innovation, and economic growth*. Greenwich, CT: JAI Press, p. 243-268 v.2.
- Schumpeter, J.A. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural.
- Solesvik, M. Z. (2013). Entrepreneurial motivations and intentions: investigating the role of education major. *Education + Training*, 55(3), 253–271. <https://doi.org/10.1108/00400911311309314>
- Stevenson, H. & Jarillo, J. (1990). A Paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, p. 17-27.
- Turro, A., Alvarez, C., & Urbano, D. (2016). Intrapreneurship in the Spanish context: a regional analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 28(5–6), 380–402. <https://doi.org/10.1080/08985626.2016.11628>

- Wales, W., Monsen, E., & McKelvie, A. (2011). The Organizational Pervasiveness of Entrepreneurial Orientation TL - 35. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (5), 895–923. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00451.x>
- Wiklund, J., Davidsson, P., Audretsch, D. B., & Karlsson, C. (2011). The Future of Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(1), 1–9. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00420.x>
- Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713–1735. <https://doi.org/10.2307/257076>

BUSINESS INTELLIGENCE NA GESTÃO DE FERRAMENTAS UTILIZADAS PELAS MÁQUINAS DE CORTE E CNC DA INDÚSTRIA DAS ROCHAS ORNAMENTAIS

BUSINESS INTELLIGENCE IN THE TOOL MANAGEMENT USED BY THE CUT AND CNC MACHINES OF THE ORNAMENTAL ROCKS INDUSTRY

Domingos Martinho¹; Marco Tereso¹; Pedro Sobreiro²; António Pratas¹

¹ISLA-Santarém; ²IP Santarém e ISLA Santarém

domingos.martinho@islasantarem.pt; marco.tereso@islasantarem.pt;
sobreiro@esdrm.ipsantarem.pt; antonio.pratas@islasantarem.pt

Resumo

Na indústria das rochas ornamentais a melhoria dos processos produtivos constitui um desafio constante para os gestores que procuram soluções que melhorem a competitividade das empresas. A gestão das ferramentas das máquinas de corte e comando de corte computadorizado constitui uma das áreas em que essa melhoria nos processos de gestão pode ter um efeito positivo na competitividade e produtividade das empresas. Com essa finalidade desenvolveu-se um modelo baseado em metodologias de *business intelligence* visando sistematizar e automatizar o processo de gestão.

O modelo proposto é constituído pelas seguintes camadas: aquisição de dados, processos de extração, transformação e carga, armazenamento, acesso e análise. A camada de aquisição consiste na interface com os dados disponíveis em vários formatos. O processo extração, transformação e carga visa extrair os dados desses repositórios e carrega-los num *data warehouse*. Enquanto a fase de acesso e análise baseia-se na utilização de ferramentas de software com interface gráfica com o utilizador com recursos avançados de relatórios de análise. A infraestrutura tecnológica é suportada pelo pacote de software *open source* Tibco Jaspersoft Community Edition, o qual disponibiliza as ferramentas para a concretização prática do modelo definido. Com este trabalho espera-se implementar o modelo de *business intelligence* definido dando assim resposta aos problemas identificados fornecendo informação para a tomada de decisão que corresponda às necessidades dos gestores.

Palavras-chave: business intelligence, data warehouse, data mining.

Abstract

In the ornamental stone industry, improving production processes is a constant challenge for managers looking for solutions that improve the competitiveness of the companies. The management of cutting and computerized cut command machine tools is one of the areas where this improvement in management processes can have a positive effect on the competitiveness and productivity of companies. With this purpose, a model based on business intelligence methodologies was developed to systematize and automate the management process.

The proposed model consists of the following layers: acquisition, extract, transform and load, storage and access and analysis. The acquisition layer consists of the interface with data available in various formats. The extract, transform and load process aims to extract data from these repositories and load them into a data warehouse. While the access and analysis phase is based on the use of software tools with graphical user interface with advanced analysis reporting features.

The technology infrastructure is supported by the open source Tibco Jaspersoft Community Edition software package, which provides tools for the practical implementation of the defined model. With this work, it is hoped to implement the defined business intelligence model thus giving answers to the problems identified by providing information for the decision-making that corresponds to the needs of the managers.

Keywords: business intelligence, data warehouse, data mining.

1. INTRODUÇÃO

A indústria das rochas ornamentais (extração e transformação) é uma das mais antigas atividades económicas nacionais. A extensa variedade de pedra natural proporciona-lhe uma posição de destaque no cenário mundial e um forte contributo para a criação de riqueza e sustentabilidade do setor (ESResearch, 2014). Os avanços tecnológicos e a competitividade dos mercados têm crescido de forma acelerada fazendo com que as empresas procurem novas estratégias para melhorar os seus processos produtivos e dessa forma serem mais competitivas. Acresce ainda que esta atividade representa um grande volume de exportação, necessitando assim de se modernizar de forma a competir no mercado internacional (ESResearch, 2014). De entre essas possibilidades de melhoria encontram-se a redução das perdas nos processos produtivos devido às dificuldades na gestão de stocks de ferramentas utilizadas pelas máquinas de corte e comando de corte computadorizado (CNC). Essa gestão é influenciada pela previsão de produção bem como pelo estudo dos custos/consumos relativos às ferramentas utilizadas tendo em conta a sua dimensão e custos associados. O registo sistemático do desgaste dessas ferramentas constitui um fator essencial para a gestão de stocks permitindo reduzir os custos de produção, impedindo que ocorram roturas de stock e contribuindo para que se mantenha o fluxo contínuo da produção.

Apesar da importância de que se reveste na gestão do processo produtivo, a análise sistemática do desgaste das ferramentas de corte e CNC na indústria das rochas ornamentais não se encontra entre as prioridades da maioria das empresas do setor que, quando muito, utilizam sistemas de registo manual com todas as limitações e constrangimentos daí resultantes.

Uma das estratégias para resolver este problema consiste na aplicação de metodologias baseadas em *business intelligence* (BI) de modo a sistematizar e automatizar todo o processo.

O BI surgiu como um conceito para analisar dados recolhidos através de formas e plataformas diversas com o objetivo de ajudar os responsáveis pela tomada de decisão a obter um melhor e mais abrangente conhecimento das operações de uma organização e, assim, tomar decisões melhores e mais rápidas (Khan & Quadri, 2012). Os processos de BI referem-se às tecnologias, sistemas, práticas e aplicativos que analisam os dados críticos para ajudar uma empresa a entender melhor o negócio e deste modo apoiar a tomada de decisão (Obeidat, North, Richardson, & Rattanak, 2015).

Embora o BI seja adotado pelas organizações de acordo as suas necessidades é consensual que se preocupa com a agregação, análise e visualização de dados

(Turban, Sharda, & Delen, 2018). De acordo com esta abordagem, o BI integra várias ferramentas tecnológicas, produzindo relatórios e previsões, com a finalidade de melhorar a eficiência da tomada de decisão, nomeadamente:

- *Data Warehouse* e *Data Marts*;
- Extração, Transformação e Carga de dados (ETL);
- Descoberta de conhecimento, aplicando *Data Mining*;
- Visualização de dados.

1.1 Data Warehouse e Data Mart

Data warehouse consiste numa cópia de dados de transações especificamente estruturada para consulta e análise orientada a informações, análises e suporte a decisões, ou orientada para processamento de transações (Kimball & Ross, 2011).

Chaudhuri e Dayal (1997) definem o *data warehouse* como uma coleção de informações corporativas derivadas diretamente das bases de dados operacionais e de algumas fontes de dados externas. Inmon, que cunhou o termo “*data warehouse*” em 1990, argumenta que um *data warehouse* é uma coleção de dados não volátil, orientada ao assunto, integrada, variável ao longo do tempo e usada principalmente na tomada de decisões organizacionais (Inmon, Strauss, & Neushloss, 2010).

As *data marts* são bases de dados de pequeno porte, normalmente criados por departamentos ou divisões individuais para facilitar as suas próprias atividades de suporte à decisão (Khan & Quadri, 2012) sendo a sua dimensão a maior diferença em relação ao *data warehouse*. Por exemplo, um *data mart* pode ser criado para produtos ou funções específicas, como gestão de clientes, marketing, finanças etc. Um dos objetivos para a criação de um *data mart* pode consistir em obter um protótipo o mais rápido possível sem esperar por um *data warehouse* corporativo, porque é mais fácil de desenvolver (Malhotra, 2015).

1.2 Extração, Transformação e Carga (ETL)

Os dados antes de serem carregados da base de dados operacional e das fontes externas para o *data warehouse* ou *data mart*, passam por um processo de *Extract, Transform, Load* (Vassiliadis, Simitsis, Georgantas, Terrovitis, & Skiadopoulos, 2005; El-Sappagh & Hendawi, 2013) cujas fases consistem na extração, transformação e carga.

A figura 1 descreve de forma geral o processo de ETL. A camada inferior representa o armazenamento dos dados que são utilizados em todo o processo. A camada superior representa as diferentes fases do processo ETL.

A fase de extração (*Extract*) inicia-se com a aquisição de dados provenientes de várias fontes, nomeadamente das bases de dados operacionais e de ficheiros com formatos heterogéneos (texto, xls, xml, etc.). Os dados nesta fase são obtidos através de rotinas de extração que fornecem informação, igual ou modificada, relativamente à fonte de dados original (Vassiliadis et al., 2005). Esses dados são sujeitos a um processo de limpeza e validação com a finalidade de corrigir valores inconsistentes, ausentes ou inválidos.

Na transformação (*Transform*) os dados são normalmente propagados para a *Data Staging Area* (DSA) que integra dados em formatos padrão e aplica regras de negócios que mapeiam os dados para o esquema definido para o *data warehouse*. Na última fase do processo é realizado o carregamento (*Load*) os dados limpos no *data warehouse* ou *data mart*.

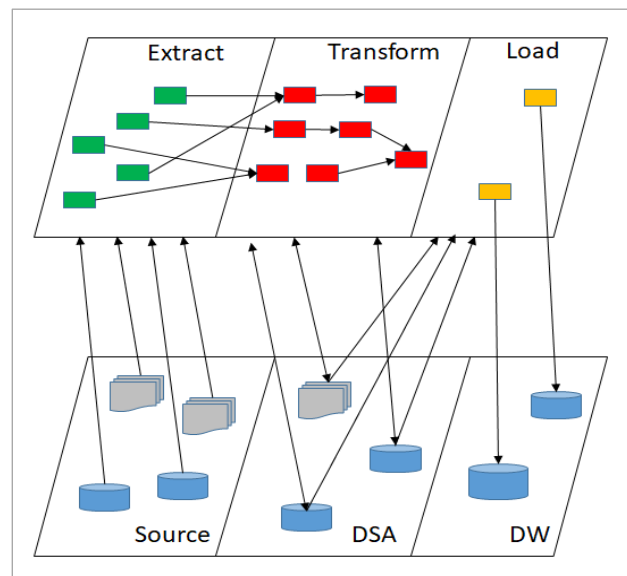


Figura 1. Processo ETL (adaptado de Vassiliadis et al., 2005)

Segundo alguns autores a conceção de um processo ETL incide sobre o mapeamento dos atributos dos dados de uma ou várias fontes para os atributos das tabelas do *data warehouse* ou *data mart* (Vassiliadis et al., 2005).

1.3 Descoberta de conhecimento

As técnicas de descoberta de conhecimento mais conhecidas são o OLAP (*Online Analytical Processing*) e as técnicas de *data mining* (Turban, Sharda, & Delen, 2018).

O OLAP fornece aos utilizadores os meios para explorar e analisar grandes quantidades de dados, envolvendo cálculos complexos, seus relacionamentos e resultados apresentados visualmente em diferentes perspetivas. As ferramentas OLAP são uma combinação de procedimentos de processamento analítico e interface gráfica com o utilizador (Chaudhuri, Dayal, & Narasayya, 2011).

As técnicas de *data mining* consistem na extração não trivial de informações implícitas, previamente desconhecidas e potencialmente úteis dos dados, englobando várias abordagens técnicas diferentes, como *clustering*, sumarização de dados, regras de classificação de aprendizagem, localização de redes de dependência, análise de alterações e deteção de anomalias (Han, Pei, & Kamber, 2011; Padhy, Mishra, & Panigrahi, 2012). Esta técnica preocupa-se basicamente com a análise de dados e o uso de técnicas para encontrar padrões e regularidades (Roiger, 2017). A ideia subjacente a esta técnica é que é possível encontrar ouro em lugares inesperados, já que o software de *data mining* extrai padrões não discerníveis anteriormente ou tão óbvios que ninguém reparou neles (Collier, Carey, Grusy, Marjaniemi, & Sautter, 1998).

1.4 Visualização de dados

A visualização dos dados consiste na utilização de ferramentas e técnicas de acesso que fornecem ao utilizador empresarial acesso direto, interativo ou em lote aos dados, ocultando a complexidade técnica da recuperação de dados (Keim, 2002). A interface fornece uma apresentação de informações intuitiva e suficientemente amigável para ser usada por uma pessoa não técnica. Este objetivo é atingido através da utilização de ferramentas de BI, ou seja, de um conjunto de ferramentas de software que apresentam uma interface gráfica do utilizador (GUI) com recursos avançados de relatórios e análise (Han, Pei, & Kamber, 2011).

2. METODOLOGIA

Pretende-se construir um sistema baseada em tecnologias de BI que possibilite a análise dos dados relacionados com o consumo das ferramentas utilizadas pelas máquinas de corte e CNC numa das mais relevantes empresas que se dedica à transformação de rochas ornamentais no centro de Portugal, com o objetivo de apoiar os gestores nas decisões relacionadas com a gestão de stocks, possibilitando que essas decisões sejam tomadas de forma mais rápida e fundamentada (Khan & Quadri, 2012).

Adotou-se uma metodologia ágil para desenvolver a estrutura de BI inspirada nos modelos ágeis de desenvolvimento de software (Martin, 2002; Wilson & Edgar, 2015). Na figura 2, apresenta-se esquematicamente a metodologia proposta composta por seis fases: a primeira focada na recolha dos requisitos, enquanto as seguintes incluem a modelação, desenho, desenho detalhado, arquitetura e implementação (Krawatzek, Dinter, & Thi, 2015). Estas fases desenvolvem-se tendo por base um ciclo iterativo executado repetidamente até se chegar à versão final do sistema (Wilson & Edgar, 2015).

O objetivo da primeira fase consiste em identificar os requisitos de informação necessários para dar resposta ao problema. Utilizaram-se várias técnicas para o efeito nomeadamente, entrevistas com responsáveis da empresa e análise das fontes de informação estruturada e não estruturada existentes (base de dados transacional do sistema ERP, documentos, relatórios, folhas de cálculo, etc.). Na fase de modelação procurou-se obter a primeira versão do modelo a partir dos requisitos identificados na fase anterior. As fases de desenho (inicial e detalhado) têm como objetivo representar os requisitos funcionais e não funcionais para o esquema de BI obtidos na fase anterior. Na fase de modelação pretende-se obter um modelo de arquitetura do sistema de BI em conformidade com os componentes tecnológicos selecionados para a implementação do projeto. Por último, na fase de implementação pretende-se obter um sistema de BI com elevada performance e que dê resposta às necessidades da empresa.

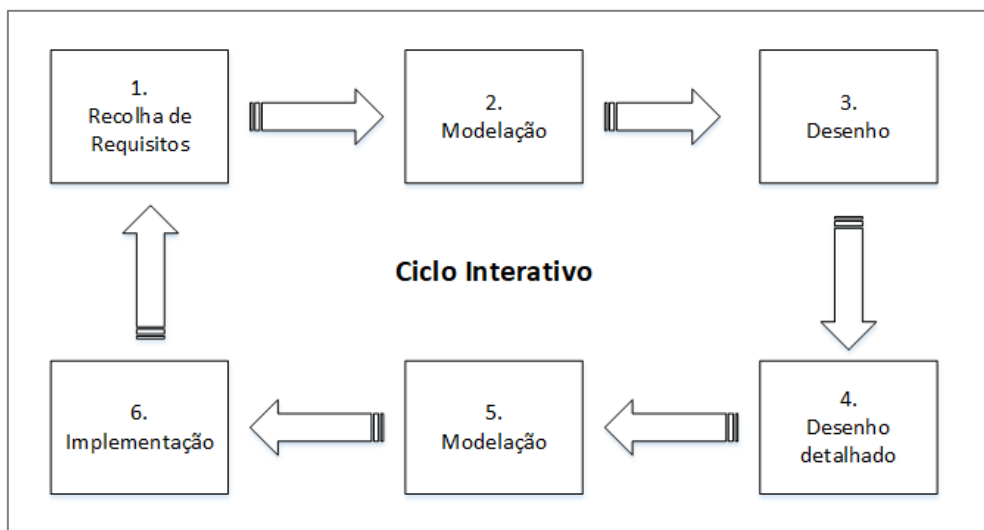


Figura 2. Metodologia ágil para desenvolvimento de BI (adaptado de Wilson & Edgar, 2015))

3. DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

3.1 Modelo concetual

O modelo concetual para o desenvolvimento do projeto, apresentada na figura 3, consiste no resultado da aplicação da metodologia descrita no ponto anterior. O modelo proposto desenvolve-se em quatro camadas que se completam: aquisição, ETL, armazenamento e acesso e análise (Khan & Quadri, 2012).

O componente de aquisição consiste num sistema que possui interface com os dados armazenados. Os dados a utilizar encontram-se dispersos por três repositórios distintos: bases de dados, dados recolhidos em suportes construídos a partir das interfaces das máquinas de corte e CNC, e dados recolhidos através de ficheiros externos. Os dados recolhidos através de ficheiros externos, através de registo realizado pelos operadores dos processos, visam colmatar as lacunas atualmente existentes quer nos dados existentes nas bases de dados quer aqueles que normalmente são recolhidos através das interfaces das máquinas de corte e CNC. O processo de ETL (Extract, Transform, Load) visa extrair os dados dos diferentes repositórios, proceder à sua transformação, processo fulcral, tendo em conta que é responsável por preparar os dados para que sejam carregados com sucesso no *data warehouse*. Na fase de armazenamento será criada um *data warehouse* para carregamento dos dados que serão posteriormente analisados. O acesso e análise consiste na utilização de ferramentas e técnicas de acesso que fornecem ao utilizador acesso direto, interativo, ou em lotes, aos dados, ocultando a complexidade técnica da recuperação de dados. A interface baseia-se na utilização de um conjunto de ferramentas de software que apresenta uma interface gráfica ao utilizador com recursos avançados de relatórios de análise. São incluídas nesta componente relatórios baseados em ferramentas de OLAP, *data mining*, *query/report* e visualização.

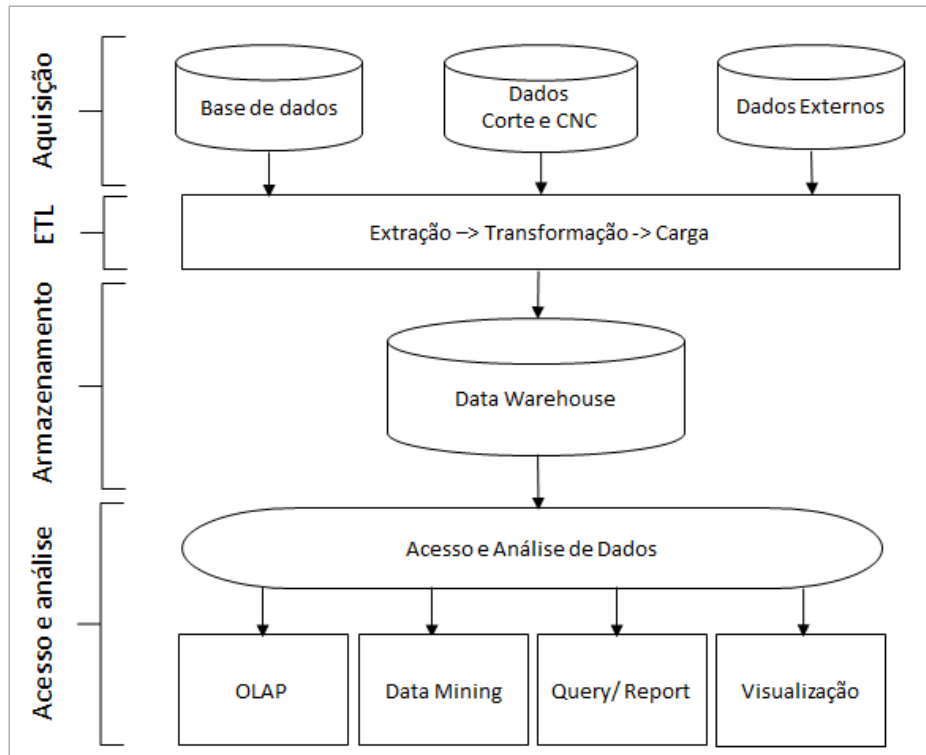


Figura 3. Estrutura conceitual para BI (adaptado de Khan & Quadri, 2012)

3.2. Infraestrutura de desenvolvimento

O ambiente de desenvolvimento, apresentado na figura 4, correspondente ao modelo concetual definido. Os dados disponíveis encontram-se armazenados numa base de dados MySQL e em ficheiros XML. Na fase de análise de requisitos, após uma análise aos dados existentes nos repositórios estruturados e não estruturados, concluiu-se que existe necessidade de recolher dados adicionais de modo a dar resposta ao problema. Considerando a origem desses dados bem como as condições operacionais associadas à recolha, optou-se pela criação de ficheiros XLS para efetuar essa recolha.

O modelo concetual para BI será implementado, com exceção dos processos de *data mining*, através do pacote Tibco Jaspersoft Community Edition (Boyarsky, 2012).

Os processos de *data mining* e *machine learning* serão desenvolvidos em R (Team, 2008) ou em Python (Continuum Analytics, 2016), recorrendo ao Pandas (McKinney & Others, 2010), utilizando as bibliotecas adequadas.

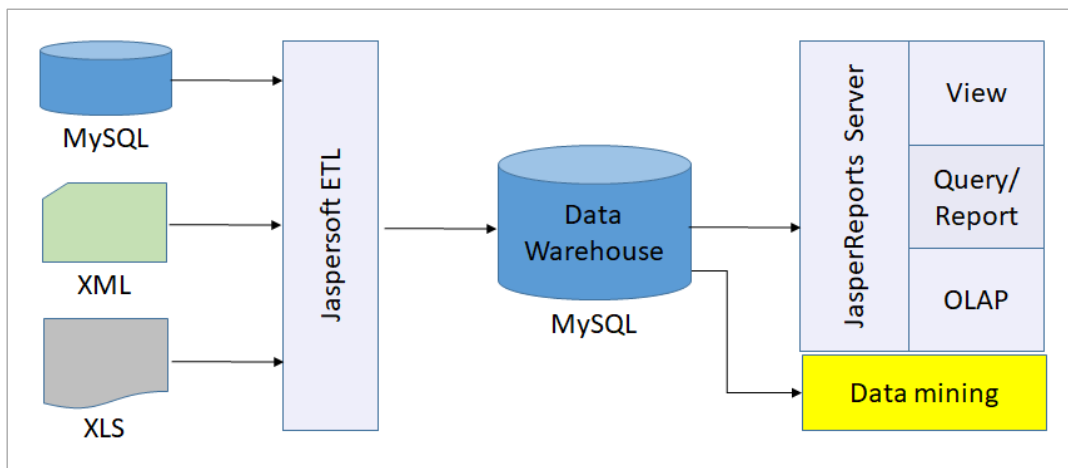


Figura 4. Esquema da infraestrutura de BI

3.3 Arquitetura Tibco Jaspersoft BI

O pacote Tibco Jaspersoft fornece uma plataforma de BI completa para relatórios e análises, incluindo metadados e repositório de conteúdo, gestão de relatórios, integração de segurança e agendamento. A plataforma de BI foi projetada para implementações independentes ou integração com outros aplicativos através de serviços avançados da Web, como Javascript, APIs Java, PHP, HTTP e REST (TIBCO, 2015). A pilha de BI da Jaspersoft é composta pelos seguintes produtos: JaspersoftReports Library, Jaspersoft Studio, JaspersoftReports Server e Jaspersoft ETL (TIBCO, 2017). A arquitetura do pacote Jaspersoft BI, apresentada esquematicamente na figura 5, inclui os produtos referidos anteriormente.

O JasperReports Server fornece relatórios de análise que podem ser incorporados em aplicativos Web ou aplicativos móveis, além de operar como hub central fornecendo informações críticas em tempo real ou agendadas numa variedade de formatos de arquivo (pdf, excel, xml, doc, etc.). O JasperReports Server é otimizado para compartilhar, proteger e gerir centralmente os relatórios e visualizações analíticas do Jaspersoft (Boyarsky, 2012). O JasperReports Studio inclui o componente Jaspersoft OLAP que disponibiliza várias ferramentas para definir cubos multidimensionais e explorar os respetivos dados (TIBCO, 2017).

O Jaspersoft ETL consiste numa solução ETL desenvolvido pela Talend que carrega, limpa e organiza os dados, possuindo dezenas de conetores para uma grande variedade de bases de dados (p.e. MySQL) bem como para ficheiros de vários tipos nos quais se incluem ficheiros XML e XLS.

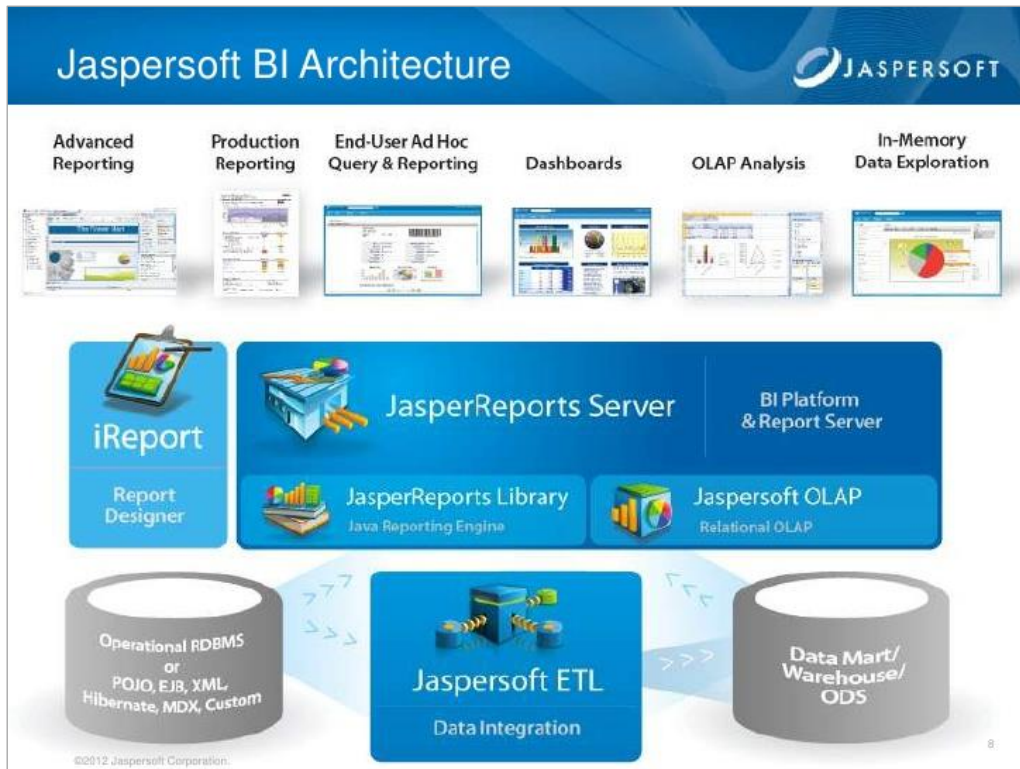


Figura 5. Arquitetura Jaspersoft BI (Boyarsky, 2012)

3.4 Relatórios

Nos pontos seguintes apresentam-se alguns dos tipos de relatórios que serão gerados através das funcionalidades e ferramentas disponibilizadas pelo Jaspersoft BI.

3.4.1 Relatórios complexos (*Advanced Reporting*)

Os relatórios complexos podem ser incorporados em aplicativo *web* ou em aplicativos de BI autónomo. Os principais recursos para suportar relatórios de produção incluem várias fontes de dados e vários tipos de visualizações, incluindo HTML5, gráficos, mapas e extensibilidade (figura 6).

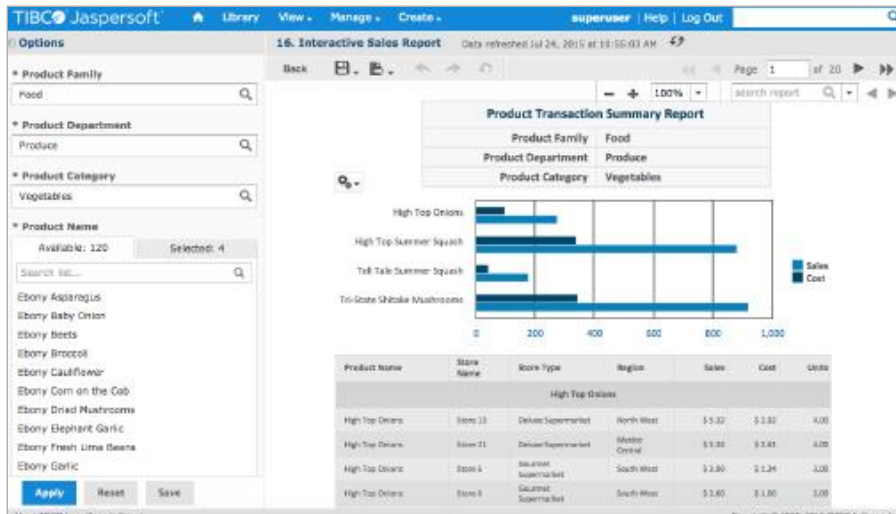


Figura 6. Criação de relatórios avançados

3.4.2 Relatórios Ad Hoc

Os utilizadores avançados vão poder construir as suas próprias consultas ad hoc e relatórios - sem depender de especialistas em TI ou desenvolvimento. O suporte de virtualização de dados fornecida pela camada de metadados combina diferentes fontes de dados em um único relatório ou visão analítica, sem exigir ETL ou um *data warehouse* (figura 7).

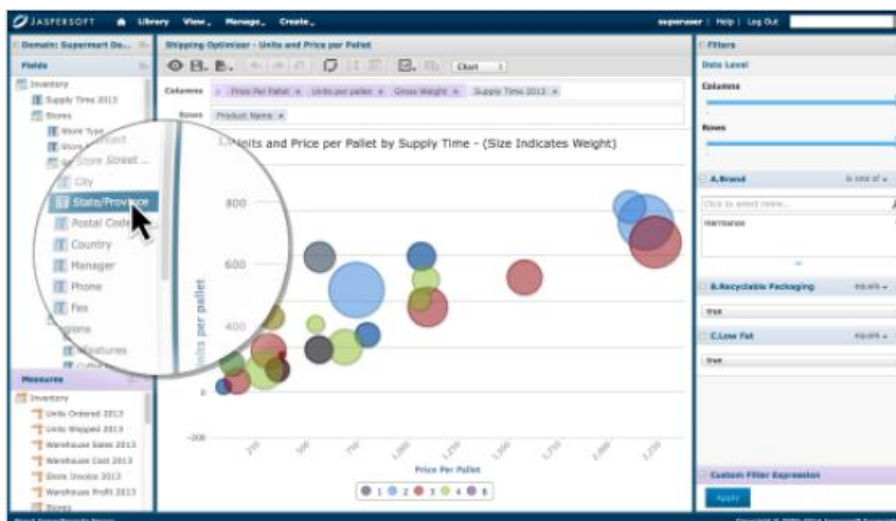


Figura 7. Criação de relatórios ad hoc

3.4.3 Dashboards

Os utilizadores finais podem projetar, configurar e implantar painéis (*dashboards*) de BI interativos através de ferramentas de *drag and drop* e gráficos ou outros conteúdos endereçáveis por URL (figura 8).

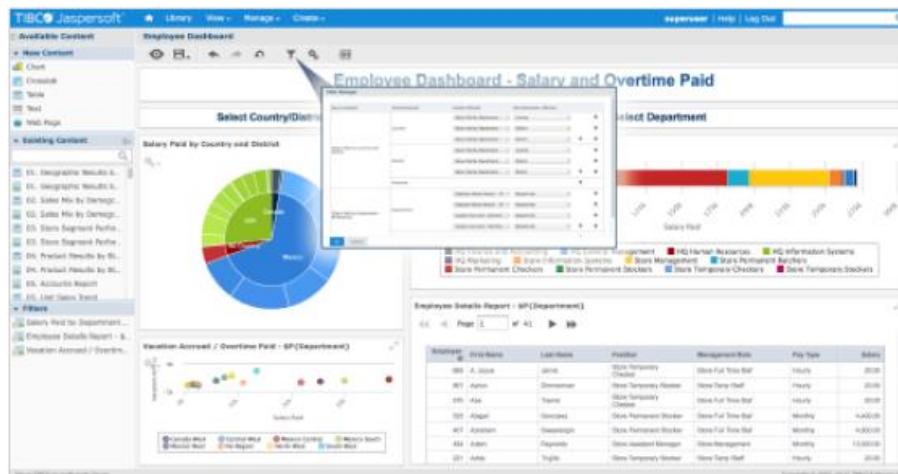


Figura 8. Criação de dashboards

3.4.4 Análise em memória

Os utilizadores finais podem conectar-se diretamente e analisar dados através de múltiplas dimensões de dados estruturadas ou não estruturadas. O mecanismo de análise na memória oferece excepcional desempenho para qualquer fonte de dados sem exigir um servidor OLAP ou *data mart* / *data warehouse* (figura 9).

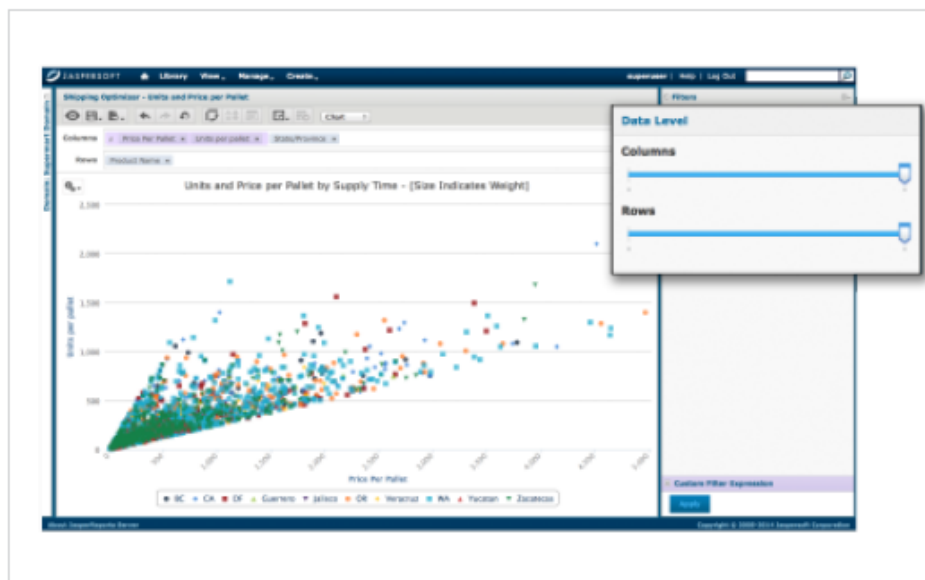


Figura 9. Criação de análises em memória

4. RESULTADOS ESPERADOS

Os processos de BI a implementar têm por base os dados existentes nos repositórios operacionais da empresa acrescidos daqueles que serão especificamente recolhidos

com a finalidade de corresponder aos requisitos do projeto. Os resultados a alcançar com este projeto dividem-se em dois níveis que se completam:

- Implementar um modelo de BI que permita dar uma resposta adequada aos problemas identificados;
- Fornecer aos gestores informação capaz de corresponder às suas necessidades de tomada de decisão.

No que se refere à implementação de um modelo de BI os resultados estão diretamente ligados às diferentes fases da criação e implementação do modelo, que passam por:

- Identificar os dados necessários ao processo de BI;
- Implementar mecanismos de recolha de dados que permita superar as lacunas atualmente existentes;
- Definir e implementar processos de ETL com vista à criação de um *data warehouse* onde serão integrados os dados necessários à realização das diferentes análises.
- Definir e criar esquemas de análise de dados que permitam a disponibilizar a informação que permita o suporte à decisão.

No que se refere à informação a disponibilizar aos gestores sobre a gestão dos stocks de ferramentas das máquinas de corte e CNC e das variáveis que essa gestão envolve espera-se obter, entre outros, os seguintes resultados:

- Definir os níveis de stock de cada tipo de ferramenta em cada momento, de modo a traçar um limite mínimo que não coloque em causa o normal funcionamento da empresa;
- Medir a performance e qualidade dos tipos de materiais face à categoria e ao fabricante;
- Identificar o desgaste de materiais em cada tipo de trabalho de forma a perceber os custos de produção de cada projeto, relativamente ao desgaste de materiais utilizados pelas máquinas de corte e CNC.

5. CONCLUSÕES

Este artigo apresenta uma abordagem para apoiar os gestores na tomada de decisão relacionada com a gestão das ferramentas das máquinas de corte e CNC na indústria das rochas ornamentais. A abordagem é materializada em um conjunto de ferramentas de BI baseando-se na aplicação de técnicas de ETL e *data warehouse* suportadas no

pacote de software *open source* Jaspersoft Community Edition, descrevendo-se a passagem do modelo concetual para a infraestrutura tecnológica.

Os resultados esperados com esta abordagem são ambiciosos o que coloca um esforço considerável na abordagem das questões que a implementação do modelo por certo colocará. Em particular, a agenda do trabalho a desenvolver inclui o refinamento da fase da preparação dos dados e da estrutura do *data warehouse* de modo a corresponder às necessidades de informação identificadas. Na fase de análise e visualização pretende-se incorporar outro tipo de análises e previsões que permitam ampliar a informação disponibilizada. O trabalho a desenvolver inclui ainda a integração de algoritmos de *data mining*, com a finalidade de disponibilizar métodos de previsão precisos e sofisticados.

REFERÊNCIAS

- Boyarsky, M. (20 de 06 de 2012). *Jaspersoft BI Suite Overview 2012*. Obtido de SlideShare: <https://www.slideshare.net/boyarski/jaspersoft-bi-suite-overview-june-2012>
- Chaudhuri, S., & Dayal, U. (1997). An Overview of Data Warehousing and OLAP Technology. *ACM SIGMOD Record*, 65-74.
- Chaudhuri, S., Dayal, U., & Narasayya, V. (2011). An Overview of Business Intelligence Technology. *Communications of the ACM Vol. 54, No. 8*, 88-98.
- Collier, K., Carey, B., Grusy, E., Marjaniemi, C., & Sautter, D. (1998). A Perspective on Data Mining. *The Center for Data Insight, Northern Arizona University*.
- Continuum Analytics. (2016). Anaconda Software Distribution. Obtido de <https://continuum.io>
- El-Sappagh, S. A., & Hendawi, A. M. (2013). A proposed model for data warehouses ETL processes. *Journal of King Saud University - Computer and Information Sciences*, 91-104.
- ESResearch. (2014). *Produção de Rochas Ornamentais. Análise setorial*. Lisboa: Banco Espírito Santo. Obtido em 11 de 03 de 2018, de <https://www.novobanco.pt/site/cms.aspx?plg=bce069e9-8e48-439b-bf21-406dd37b7750>
- Han, J., Pei, J., & Kamber, M. (2011). *Data Mining: Concepts and Techniques*. USA: Morgan Kaufmann Publishers.
- Inmon, W., Strauss, D., & Neushloss, G. (2010). *DW 2.0: The Architecture for the Next Generation of Data Warehousing*. Morgan Kaufmann Publishers.

- Keim, D. A. (2002). Information Visualization and Data Mining. *IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics*, Vol. 7, N. 1, 100-107.
- Khan, R., & Quadri, S. (2012). Business Intelligence: An Integrated Approach. *Business Intelligence Journal*, Vol 5. n.º 1, 64-70.
- Kimball, R., & Ross, M. (2011). *The Data Warehouse Toolkit: The Complete Guide to Dimensional Modeling*. John Wiley and Sons, Inc.
- Krawatzeck, R., Dinter, B., & Thi, D. A. (2015). How to Make Business Intelligence Agile: The Agile BI Actions Catalog. *48th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Malhotra, N. (2015). Implementation of Data Marts in Data ware house. *International Journal of Advance research, Ideas and Innovations in Technology*, Vol 1, Issue 2.
- McKinney, W., & others. (2010). Data structures for statistical computing in python. Em Proceedings of the 9th Python in Science Conference (Vol. 445, pp. 51–56). SciPy Austin, TX. Obtido de <https://pdfs.semanticscholar.org/f6da/c1c52d3b07c993fe52513b8964f86e8fe381.pdf>
- Martin, R. C. (2002). *Agile Software Development Principles, Patterns, and Practices*. Prentice Hall.
- Obeidat, M., North, M., Richardson, R., & Rattanak, V. (2015). Business Intelligence Technology, Applications, and Trends. *International Management Review*, Vol. 11 n.º 2 , 47-113.
- Padhy, N., Mishra, P., & Panigrahi, R. (2012). The Survey of Data Mining Applications and Feature Scope. *International Journal of Computer Science, Engineering and Information Technology (IJCSSEIT)*, Vol. 2 No 3, 43-57.
- Roiger, R. J. (2017). *Data Mining: A Tutorial-Based Primer, Second Edition*. NW: CRC Press.
- Team, R. D. (2008). *R: A Language and Environment for Statistical Computing*. Obtido em 09 de 03 de 2018, de R Foundation for Statistical Computing: <http://www.R-project.org>
- TIBCO. (2015). *Reporting and Analytics Software - The Intelligence Inside Apps and Business Processes*. Obtido em 10 de 03 de 2018, de jaspersoft.com: <https://www.jaspersoft.com/sites/default/files/assets/jaspersoft-bi-datasheet.pdf>
- TIBCO. (2017). *Jaspersoft OLAP User Guide*. TIBCO Software Inc.

- Turban, E., Sharda, R., & Delen, D. (2018). *Business Intelligence, Analytics, and Data Science: A Managerial Perspective*. Pearson.
- Vassiliadis, P., Simitsis, A., Georgantas, P., Terrovitis, M., & Skiadopoulos, S. (2005). A generic and customizable framework for the design of ETL scenarios. *Information Systems* 30, 492–525.
- Wilson, N., & Edgar, C. (2015). Agile Methodology for Modeling and Design of Data Warehouses. *International Journal of Computer and Information Engineering* vol.9 n.º 9, 2132-2137.

O PODER DOS INFLUENCIADORES DIGITAIS NO COMPORTAMENTO DE COMPRA DOS MILLENNIALS

THE POWER OF DIGITAL INFLUENCERS ON MILLENNIALS SHOPPING BEHAVIOUR

Adriana Marques¹, Claudia Santos¹, Joana Eusébio¹, Silvana Gonçalves¹

¹ Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro
adrianaecamarques95@gmail.com; claudia.sgs.99@gmail.com; joana.ge@hotmail.com;
silvanagoncalves.12@gmail.com

Resumo

É unânime afirmar que os influenciadores digitais são uma tendência. A audiência dos *vloggers*, *bloggers*, *youtubers*, *instagramers* entre outros, é cada vez maior, e como tal a aposta por parte das marcas neste novo segmento de *marketing* tem aumentado exponencialmente. O objetivo da presente revisão de literatura é compreender o efeito dos influenciadores digitais no comportamento de compra específico da geração *millennial*. Os resultados obtidos foram recolhidos de bases de dados científicas (*Scopus*, *Elsevier*, *B-on*, *Google Académico*), livros, revistas e jornais no âmbito da psicologia e do *marketing*. Inicialmente são caracterizadas as duas populações em estudo: *millennials* e influenciadores digitais, e a forma como as mesmas usam as plataformas sociais. A literatura revista permitiu concluir que os *millennials* são difíceis de convencer, e como tal valorizam cada vez mais a autenticidade. Assim, é crucial que a empresa aposte num influenciador com um perfil adequado à sua marca. Existem autores que consideram as celebridades os principais influenciadores desta geração. Por outro prisma, outros sugerem que as marcas devem apostar em influenciadores mais comuns, os quais têm muito mais em comum com os *millennials* do que celebridades. Tendo em conta esta ambiguidade de teorias, sugere-se que seja realizado um estudo empírico para compreender se os influenciadores digitais têm realmente uma influência direta no comportamento de compra do consumidor da geração *millennial*.

Palavras-chave: Milenares, influenciadores digitais, comportamento de compra, redes sociais.

Abstract

It is unanimous to say that digital influencers are trending. The audience of *vloggers*, *bloggers*, *youtubers*, *instagramers* among others, are increasing, and as such the investment by brands in this new marketing segment has increased exponentially. The purpose of this review of literature is to understand the effect that digital influencers have on millennials' purchase behavior. The results were collected from scientific databases (*Scopus*, *Elsevier*, *B-on*, *Google Scholar*), books, magazines and journals of psychology and marketing. Initially, two populations were taken into consideration and characterized: *millennials* and digital influencers; and secondly, the way they use social platforms. The reviewed literature has led to the conclusion that millennials are in fact difficult to convince, increasingly valuing authenticity. Thus, it is crucial that companies invest on an influencer with an appropriate profile to its brand. On the one hand, there are authors who suggest that celebrities are the main influencers of this generation. On the other hand, some authors suggest that brands should focus more on influencers who have much more in common with millennials than celebrities. Given this ambiguity of theories, it is suggested that an empirical study should be conducted, in order to understand whether digital influencers actually have a direct influence on millennials' purchase behaviour.

Keywords: Millennials, digital influencers, purchase behaviour, social media.

1. CARATERIZAÇÃO DOS *MILLENNIALS*

Cada geração é única e como tal possui expectativas distintas moldadas por experiências, eventos passados, estilos de vida, valores e dados demográficos (Williams & Page, 2011). Assim, as gerações seguem padrões históricos observáveis e apresentam-se como uma forte ferramenta para anteciper tendências futuras (Howe & Strauss, 2007).

Strauss e Howe (1992) introduziram o conceito de *millennials* nos EUA, com o objetivo de caracterizar os hábitos dos jovens nascidos entre 1980 e 2000. Com base em diferentes perspectivas os *millennials* assumem também outras denominações. De acordo com a sucessão de gerações, podem ser apelidados de geração *millennial* (Strauss & Howe, 1992) ou geração Y (Sheahan, 2005); com base em características demográficas são chamados de *echo boomers*. Segundo o seu comportamento, são também designados de geração global, geração digital (Tapscott, 1997) e geração *me* (Twenge, 2006).

Tapscott (2009) enquadra a geração *millennial* no período 1977-1997 e apresenta como oito as características percebidas desta geração: liberdade, personalização, integridade, entretenimento, colaboração, relacionamento, velocidade, inovação e investigação. Tulgan (2013) enquadra a geração *millennial* no período 1978-2000 e exalta o facto de se tratar de uma geração altamente qualificada e com carácter imediato. Os *millennials* experienciaram uma era de incerteza económica e a pior recessão económica desde 1929 (Eisner, 2005), o que moldou o seu comportamento de consumo.

Em 2012 um estudo envolveu 4000 *millennials*, entre os 16-34 anos, e 1000 *non-millennials*, entre os 35-74 anos. Este visava distinguir os comportamentos e atitudes entre dois grupos geracionais, de forma a caracterizar os *millennials*. Percebeu-se que o tempo despendido *online*, é semelhante para ambos os grupos, no entanto estes diferem relativamente à utilização deste tempo. Os *millennials* estão mais propensos a usar a *Internet* como uma plataforma de partilha de pensamentos e experiência, e procuram gerar conteúdo. Assim, tendem a dedicar mais tempo a classificar produtos ou serviços e atualizar vídeos e imagens em *blogs*. Este estudo constatou também que os *millennials* jovens, ainda não são economicamente independentes, ao contrário dos *millennials* mais velhos (Barton, Fromm, & Egan, 2012).

Além da forte afinidade com a tecnologia, o estudo identificou comportamentos e atitudes típicos desta geração, como a exigência por velocidade e eficiência em todas

as suas transações; procura por informações em fontes não corporativas; recorrem às tecnologias para manter um contacto em tempo real com um maior número de pessoas, dando assim grande uso às redes sociais (Barton, Fromm, & Egan, 2012).

Apesar destas crenças e comportamentos comuns, a geração *millennial* não é homogénea. Com base nas respostas dadas sobre tecnologia, *marketing* de causa, hábitos de *media* e visão geral sobre a vida, foram identificados 6 segmentos na geração *millennial*: *hip-ennial*, *gadget guru*, *millennial mom*, *clean and green millennial*, *anti-millennial*, e *old-school millennial* (Barton, Fromm, & Egan, 2012).

A exposição frequente e desde cedo às tecnologias é a característica mais marcante desta geração, a qual se traduz em vantagens e desvantagens nos âmbitos cognitivos, emocionais e sociais (Immordino-Yang, Christodoulou, & Singh, 2012).

Analisando a vertente comportamental, Serrano (2010) descreve que os *millennials* partilham as suas rotinas nas redes sociais, procuram constantemente novas tecnologias, não são fiéis a marcas e tendem a fazer várias tarefas em simultâneo. Também um estudo conduzido pelo Pew Research Center (2010) enfatiza o facto desta geração ter crescido com acesso à *Internet* e às tecnologias caracterizando-os como ambiciosos, autoconfiantes, orientados para o sucesso, tolerantes com a diversidade e com gosto pelo trabalho em equipa.

1.1. O uso das plataformas sociais por parte dos *millennials*

Os *millennials*, geração de nativos digitais, são usualmente caracterizados como tecnologicamente inteligentes e como a geração mais sofisticada a nível visual. Sendo que a sua necessidade de interagir com os outros é uma das principais razões para o seu uso intenso das redes sociais (Palfrey & Gasser, 2008). Os utilizadores das redes sociais, na faixa etária entre os 18-34 anos, são mais propensos do que os grupos de idade mais adulta a preferir as redes sociais para interagir, valorizando o *feedback* das marcas e as opiniões dos seus pares (Espinoza & Juvonen, 2011).

Estudos realizados a estudantes universitários propõem que este subconjunto da geração *millennial* despende uma quantidade significativa de tempo a consumir conteúdo (Pempek, Yermolayeva, & Calvert, 2009). Finalmente, os *millennials* utilizam também as redes sociais para procurar informação, como fonte de lazer e para manter-se em contacto com amigos e conhecidos (Park, Kee, & Valenzuela, 2009).

2. A COMUNICAÇÃO NAS REDES SOCIAIS POR PARTE DAS MARCAS

Possivelmente, uma das tendências mais populares na área de *marketing* digital nos últimos anos é o crescimento das redes sociais (Schivinski & Dabrowski, 2014). As

plataformas sociais como o *Facebook*, *Twitter*, *YouTube* entre outras, têm revolucionado o *marketing*, a publicidade e as vendas. Deste modo, a *Internet* passou de plataforma de informação a plataforma de influência. Devido ao crescimento exponencial e global destas plataformas, as empresas encaram agora o *marketing* das redes sociais como um elemento obrigatório da sua estratégia (Hanna, Rohm, & Crittenden, 2011). Os meios de comunicação das redes sociais constituem excelentes veículos para promover e desenvolver relacionamentos com os clientes (De Vries, Gensler, & Leeflang, 2012). Assim, o conceito de rede social é uma prioridade para muitas empresas. No entanto, apesar desse interesse, parece ainda haver uma compreensão limitada sobre o termo "rede social" (Kaplan & Haenlein, 2010).

Uma rede social é um grupo de aplicações da *Internet*, assentes nas ideológicas e tecnológicas da *Web 2.0*, permitindo a criação e troca de conteúdo gerado pelos utilizadores (Kaplan & Haenlein, 2010).

As redes sociais estão a mudar profundamente as comunicações de *marketing* tradicionais. Atualmente, os consumidores influenciam ativamente as mensagens da marca, e as suas opiniões chegam mesmo a ditar os produtos e serviços disponibilizados (Hanna et al., 2011). As comunicações das marcas, anteriormente controladas e administradas exclusivamente pelos gestores de *marketing*, começam gradualmente a ser moldadas pelos consumidores (Schivinski & Dabrowski, 2014). A rede social é um domínio muito ativo e rápido, através da interação dinâmica, onipresente, e em tempo real, o que o que está atualizado hoje poderá ser completamente obsoleto amanhã. As redes sociais permitem que as empresas se envolvam direta e indiretamente com o consumidor final a um custo relativamente baixo e com altos níveis de eficiência, comparativamente às ferramentas tradicionais. Assim, as redes sociais são relevantes para as grandes multinacionais, mas também para pequenas e médias empresas e ONG's (Gensler, Völckner, Liu-Thompkins, & Wiertz, 2013).

A gestão das redes sociais não é uma tarefa fácil, pois exige constantemente aos seus gestores novas maneiras de pensar (Kaplan & Haenlein, 2010). Porém, as empresas que não as incluem como parte de sua estratégia estão claramente a desperdiçar oportunidades (Kim & Ko, 2012).

Kaplan e Haenlein (2010) afirmam que as empresas devem escolher cuidadosamente o que e onde as marcas publicam durante a sua utilização das redes sociais, assegurando a coerência da comunicação das marcas em todos os meios que estas escolher utilizar.

À medida que as empresas desenvolvem estratégias nas diferentes redes sociais, estas são muitas vezes tratadas como elementos independentes em vez de estarem integradas num sistema. No entanto, estas precisam considerar as ferramentas tradicionais e digitais como partes integrantes de um ecossistema no qual todos os elementos trabalham juntos para um objetivo comum(Hanna et al., 2011).

3. CARACTERIZAÇÃO DOS INFLUENCIADORES DIGITAIS

Uzunoğlu e Misci Kip (2014) afirmam que os novos líderes de opinião são os influenciadores digitais, presentes nas redes sociais, transformando-se num ponto de referência devido à autoridade e à confiança que transmitem. Por essa razão, conseguem facilmente conectar-se com os seus seguidores.

Freberg, Graham, McGaughey e Freberg (2011), definem os influenciadores digitais como pessoas que possuem um potencial acima da média para moldar as atitudes do público. Isto é possível através da sua frequência de comunicação e capacidade de persuasão (Renaud, 2015).

Adicionalmente, Hai-Xia, Guang e Xian-Yun (2013) definem os influenciadores digitais como pequenas celebridades, com as quais algumas marcas fazem parcerias de publicidade nas redes sociais, para atingir um novo público. Djafarova e Rushworth (2017) consideram os influenciadores digitais mais poderosos do que as celebridades tradicionais, dado que o público tende a relacionar-se e a confiar mais facilmente neles. Merwe e Heerden (2009) creem que os influenciadores digitais são os novos líderes de opinião e que, para se tornarem líderes coerentes, devem demonstrar conhecimentos num tema específico. Podem assim serem considerados especialistas sobre um dado assunto, desempenhando um papel crucial na passa-a-palavra (Miao, Meng, & Sun, 2016).

O público é essencial para o sucesso dos influenciadores digitais, sendo que devem ser altamente interativos com os seus subscritores, com o objetivo de os fidelizar (Francalanci & Hussain, 2015).

Os influenciadores digitais são essenciais para as marcas, servindo de mediadores entre os consumidores e as empresas, partilhando informações e recomendações sobre determinados produtos ou serviços (Hund, 2017).

4. EFEITO DOS INFLUENCIADORES DIGITAIS NOS MILLENNIALS

As marcas apostam cada vez mais nas redes sociais, nomeadamente no *Instagram*, já que é uma das redes sociais que mais influência tem nas decisões de compra dos

millennials, juntamente com o *Facebook*, o *Pinterest*, o *Twitter* e o *Snapchat* (Salpini, 2017). Deste modo, Arnold (2017) refere que para as marcas conseguirem alcançar os *millennials*, devem contratar embaixadores que tenham grande influência digital.

Os *millennials* valorizam a sinceridade, as recomendações dos influenciadores digitais e os seus valores, assim a publicidade tradicional é menos valorizada por este grupo de referência (Arnold, 2017).

Na perspetiva de Kue (2014), para um *marketing* eficaz, as marcas terão de esquecer as celebridades enquanto influenciadores digitais e deverão apostar em *bloggers*, *vloggers* e *youtubers*. De facto, estes têm mais características em comum com os *millennials* (Flynn, Goldsmith, & Eastman, 1996).

5. CREDIBILIDADE DOS INFLUENCIADORES

Do ponto de vista de Perloff (2017), a credibilidade, autoridade e a atratividade social são os três grandes pilares de um comunicador. Por vezes, a credibilidade pode ser confundida com a autoridade, no entanto, a autoridade provém da posição social de um indivíduo na sociedade, enquanto a credibilidade é uma construção da comunicação psicológica ou interpessoal.

Dado que os custos e complexidade são baixos comparativamente à média tradicional, a possibilidade em disseminar informação nos meios digitais aumentou. Assim, torna-se um desafio selecionar a informação mais adequada às necessidades de quem a procura (Metzger & Flanagin, 2013).

Para que um porta-voz seja uma fonte credível é necessário que este exiba alguns traços fulcrais. Efetivamente, Ohanian (1991) distingue três tipos de credibilidade: a atratividade; a honestidade; e a experiência.

A credibilidade do porta-voz é decidida através da relação interativa que este tem com o produto e serviço que publicita. Quanto maior for o apelo, maior a probabilidade de fazer com que o consumidor acredite de facto na qualidade do produto apresentado. Para tal, é necessário que o porta-voz transmita a mensagem, e conseqüentemente ganhe a confiança do consumidor (Bower & Landreth, 2001).

Um influenciador digital que fornece recomendações e inspiração ao público que o segue, tem uma maior credibilidade quando isto é efetuado com autenticidade (Robinson, 2017). Contudo, por norma os influenciadores das redes sociais são pagos, diluindo o fator confiança aos olhos dos consumidores. Por fim, as marcas devem procurar influenciadores digitais que utilizam diariamente os seus produtos e serviços,

dado que as sugestões dos influenciadores aumentam a probabilidade da compra (Robinson, 2017).

Num estudo relacionado com a credibilidade dos influenciadores das redes sociais, efetuado por Abidin e Ots (2015), afirmam que os influenciadores digitais devem ter uma conduta transparente, sem preconceitos e devem testar sempre os produtos antes de os publicitarem. Quando estes fatores não se verificam, a relação de confiança com os seguidores é eliminada. Assim, os influenciadores digitais têm de ter em conta que é necessário manter a congruência entre a sua imagem e os produtos e serviços que publicitam.

6. DISCUSSÃO

As gerações seguem padrões históricos observáveis e, como tal, apresentam-se como uma forte ferramenta para antecipar tendências futuras (Howe & Strauss, 2007). Os *millennials*, jovens nascidos entre 1980-2000 (Strauss & Howe, 1992) foram a primeira geração a passar a vida toda em ambiente digital o que impactou de forma profunda a sua forma de viver, sendo esta a característica mais marcante desta geração (Immordino-Yang et al., 2012). Assim, procuram estar constantemente conectados e contribuem de forma ativa nas plataformas de redes sociais ao partilhar, pesquisar, consumir e produzir conteúdo (Serrano, 2010).

Os *millennials* são caracterizados como ambiciosos, confiantes, orientados para o sucesso, empreendedores, tolerantes com a diversidade e gostam de trabalhar em equipa. Exigem velocidade e eficiência em todas as transações; procuram informação em fontes não corporativas; recorrem às tecnologias para manter um contacto frequente e em tempo real com um maior número de pessoas, acreditando na luta por uma causa. Porém, apesar das crenças e comportamentos comuns, esta geração não é homogénea (Pew Research Center, 2010).

Como uma das maiores tendências dos últimos anos na área do *marketing* digital (Schivinski et al., 2014), as redes sociais constituem excelentes veículos para fomentar e aprofundar as relações entre as marcas e os seus clientes (De Vries et al., 2012). Assim, a dinâmica das interações entre estes difere significativamente do que era habitual. Até recentemente, a comunicação das marcas era controlada exclusivamente pelos seus gestores, no entanto, graças às redes sociais estas começam a ser moldadas pelos consumidores (Schivinski et al., 2014). Este fator aliado à comunicação em tempo real, possibilitada pelas redes sociais (Gensler et al., 2013), faz com que seja fundamental que as empresas incluam as mesmas como parte integrante da sua

estratégia de comunicação e de *marketing* digital (Kim et al., 2012). Finalmente, as empresas devem assegurar a coerência da comunicação da marca em todos os meios que utiliza, escolhendo cuidadosamente o que e onde pública (Kaplan et al., 2010).

Os influenciadores digitais são pessoas com enorme confiança a nível digital (Uzunoğlu et al., 2014), com capacidade de persuasão e potencial para influenciar o seu público (Renaud, 2015). Deste modo, é fundamental que haja uma relação de confiança entre ambos (Francalanci et al., 2015). Consequentemente, os influenciadores digitais transformaram-se em mediadores entre as empresas e os consumidores (Hund, 2017). No que diz respeito ao consumo *millennial* o *Instagram* tornou-se numa das redes sociais mais *in* do momento, influenciando as decisões de compra desta geração. Porém, as outras redes sociais têm sido alvo de uma forte aposta, nomeadamente *Facebook*, *Pinterest*, *Twitter* e *Snapchat* (Salpini, 2017).

Com o aumento da informação *online*, torna-se complexo o processo de seleção de informação pertinente e da determinação de influenciadores digitais realmente credíveis (Metzger et al., 2013). Neste contexto, para que a comunicação através de influenciadores digitais seja eficaz torna-se necessário selecionar um porta-voz adequado (Chih-Chung et al., 2012), uma vez que a credibilidade desta depende da relação do influenciador com o produto (Bower et al., 2001).

7. LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Embora tenhamos integrado as opiniões de vários autores na presente revisão de literatura, deve-se ter cautela para não generalizar esses resultados, pois os mesmos não fornecem um relato completo do poder exercido pelos influenciadores digitais sobre os *millennials*. Adicionalmente, a limitação de tempo não permitiu a aplicação deste estudo a uma empresa concreta, dificultando assim a obtenção de resultados com mais precisão. Deste modo, as pesquisas futuras deverão concentrar-se em metodologias de cariz qualitativa e na criação de instrumentos eficazes, que permitam medir o grau de poder exercido pelos influenciadores digitais no comportamento de compra dos *millennials*.

A totalidade dos artigos citados nesta revisão literária estão escritos na língua inglesa e correspondem a artigos e estudos elaborados no mundo ocidental, com foco para os Estados Unidos da América e para o Reino Unido. Desta forma, os resultados apresentados também não deverão ser generalizados para outras áreas geográficas do que as indicadas. Assim sendo, os estudos futuros deverão contemplar os efeitos dos influenciadores digitais, tanto no mercado ocidental como no oriental, determinando se

a cultura afeta também a forma como os consumidores *millennials* são, ou não, influenciados pelas opiniões e publicações dos influenciadores digitais.

Adicionalmente, os investigadores poderão efetuar análises comparativas no que diz respeito ao poder que os influenciadores digitais exercem sobre os *millennials* e nas gerações anteriores e posteriores. Poderão ter como objetivo primordial determinar se os influenciadores digitais têm um poder superior, ou inferior, sobre outras gerações, como por exemplo a Geração Z.

REFERÊNCIAS

- Abidin, C., & Ots, M. (2015). The Influencer's dilemma: The shaping of new brand professions between credibility and commerce. In *Media Branding Revised: Participative Audiences and their Consequences for Media Branding* (p. 12).
- Arnold, A. (2017). 4 Ways Social Media Influences Millennials' Purchasing Decisions. *Forbes*.
- Barton, C., Fromm, J., & Egan, C. (2012). The Millennial Consumer: Debunking Stereotypes. *The Boston Consulting Group*, 1–15.
- Bower, A. B., & Landreth, S. (2001). Is Beauty Best? Highly Versus Normally Attractive Models in Advertising. *Journal of Advertising*, 30(1), 1–12.
- De Vries, L., Gensler, S., & Leeflang, P. S. H. (2012). Popularity of Brand Posts on Brand Fan Pages: An Investigation of the Effects of Social Media Marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 83–91.
- Djafarova, E., & Rushworth, C. (2017). Exploring the credibility of online celebrities' Instagram profiles in influencing the purchase decisions of young female users. *Computers in Human Behavior*, 68, 1–7.
- Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, (9), 4–15.
- Espinoza, G., & Juvonen, J. (2011). *Social Media Outlook for 2011*.
- Flynn, L., Goldsmith, R. E., & Eastman, J. K. (1996). Opinion Leaders and Opinion Seekers: Two New Measurement Scales. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(2), 137–147.
- Francalanci, C., & Hussain, A. (2015). A Visual Analysis of Social Influencers and Influence in the Tourism Domain. *Springer International Publishing Switzerland*, 19–33.
- Freberg, K., Graham, K., McGaughey, K., & Freberg, L. (2011). Who are the social media

- influencers? A study of public perceptions of personality. *Public Relations Review*, 37(1), 90–92.
- Gensler, S., Völckner, F., Liu-Thompkins, Y., & Wiertz, C. (2013). Managing brands in the social media environment. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 242–256.
- Hai-Xia, L., Guang, Y., & Xian-Yun, T. (2013). A matching recommendation algorithm for celebrity endorsement on social network. *International Conference on Management Science and Engineering*, 72–77.
- Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. L. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54, 265–278.
- Howe, N., & Strauss, W. (2007). The Next 20 Years The Next 20 Years How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*, 1–13.
- Hund, E. (2017). Measured beauty: Exploring the aesthetics of instagram's fashion influencers. *SMSociety'17*, 1–5.
- Immordino-Yang, M. H., Christodoulou, J. A., & Singh, V. (2012). Rest Is Not Idleness: Implications of the Brain's Default Mode for Human Development and Education. *Perspectives on Psychological Science*, 7(4), 352–364.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53, 59–68.
- Kim, A. J., & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand ☆. *Journal of Business Research*, 65, 1480–1486.
- Kue, M. (2014). *8 Rules of Marketing to Millennials*. Brogan & Partners.
- Merwe, R. Van Der, & Heerden, G. Van. (2009). Finding and utilizing opinion leaders: Social networks and the power of relationships. *South African Journal of Business Management*, 40(3), 65–77.
- Metzger, M. J., & Flanagin, A. J. (2013). Credibility and trust of information in online environments: The use of cognitive heuristics. *Journal of Pragmatics*, 59, 210–220.
- Miao, Q., Meng, Y., & Sun, J. (2016). Identifying the most influential topic-sensitive opinion leaders in online review communities. *International Conference on Cloud Computing and Big Data Analysis*, 330–335.
- Ohanian, R. (1991). The impact of celebrity spokesperson' perceived image on consumers' intention to purchase. *Journal of Advertising Research*, 31(February/March), 46–54.

- Palfrey, J., & Gasser, U. (2008). *Book Review: Born Digital: Understanding the First Generation of Digital Natives*.
- Park, N., Kee, K. F., & Valenzuela, S. (2009). Being Immersed in Social Networking Environment: Facebook Groups, Uses and Gratifications, and Social Outcomes. *CyberPsychology & Behavior*, 12(6), 729–733.
- Pempek, T. A., Yermolayeva, Y. A., & Calvert, S. L. (2009). College students' social networking experiences on Facebook. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 30(3), 227–238.
- Perloff, R. M. (2017). *The Dynamics of Persuasion: Communication and Attitudes in the 21st Century. The Dynamics of Persuasion: Communication and Attitudes in the Twenty-First Century* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Pew Research Center. (2010). *Millenials-A portrait of generation next; Confident, Connected, Open to Change*.
- Renaud, D. (2015). Focus social media outreach on cultivating “influencers” among your followers. *Nonprofit Business Advisor*, 7–8.
- Robinson, J. (2017). What Credible Influencer Marketing Looks Like.
- Salpini, C. (2017). Study: Instagram influences almost 75% of user purchase decisions.
- Schivinski, B., & Dabrowski, D. (2014). *The Effect of Social Media Communication on Consumer Perceptions of Brands*.
- Serrano, D. P. (2010). *Geração Y*.
- Sheahan, P. (2005). *Generation Y: Surviving with Generation Y at Work*.
- Strauss, W., & Howe, N. (1992). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*.
- Tapscott, D. (1997). *Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation*.
- Tapscott, D. (2009). *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*.
- Tulgan, B. (2013). *Not everyone gets a trophy: how to manage generation y*.
- Twenge, J. M. (2006). *Generation me: why today's young Americans are more confident, assertive, entitled--and more miserable than ever before*.
- Uzunoğlu, E., & Misci Kip, S. (2014). Brand communication through digital influencers: Leveraging blogger engagement. *International Journal of Information Management*, 34(5), 592–602.
- Williams, K. C., & Page, R. A. (2011). Marketing to the Generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 5, 1–17.

MARKETING DESPORTIVO: ANÁLISE UEFA CHAMPIONS LEAGUE VS NFL & SUPER BOWL

SPORT MARKETING: ANALYSE UEFA CHAMPIONS LEAGUE VS NFL & SUPER BOWL

**Filipe Cardoso Vieira¹; Cristiano Martins Tavares¹, Cristian Javier de
Jesus Cipriano¹**

¹*Instituto Superior de Contabilidade e Administração – Universidade de Aveiro*
filipecvieira@ua.pt; c.martinstavares@ua.pt; cjavierjc@ua.pt

Resumo

Este artigo incide na temática do marketing desportivo e procura relacionar alguns dos principais conceitos inerentes. Tem também como objetivo comparar as estratégias e resultados de marketing da *Union of European Football Associations Champions League* e da *National Football League*. A metodologia utilizada consistiu numa revisão concetual de literatura e na análise de dados provenientes de pesquisa usando dados secundários. Os principais resultados apurados indicaram que apesar da *Champions League* obter melhores resultados em termos de notoriedade, o *National Football League* possui claro destaque em termos de geração de receitas, provenientes principalmente de receitas televisivas, de publicidade e de *franchising*. Concluimos que a diferença sentida em termos financeiros se deve fundamentalmente ao maior número de jogos existentes na *National Football League*, à exclusividade de atuação dos atletas no seu campeonato e também devido à elevada concorrência de licitações existentes no que toca aos patrocínios nesta competição.

Palavras-chave: Marketing Desportivo, *UEFA Champions League*, *National Football League*, *Super Bowl*.

Abstract

This paper focuses on sport marketing and tries to relate some of the main concepts inherent in. It also aims to compare the strategies and marketing results of the *Union of European Football Associations Champions League* and the *National Football League*. The methodology used consisted of a conceptual revision of the literature and the analysis of data from secondary research. The main results in this study indicates that although the *Champions League* achieve better results in terms of awareness, the *National Football League* has better results in terms of revenue, mainly from television rights, sponsorship and franchising. We concluded that the main difference on the financial results it's driven by a major number of games on the *National Football League*, the exclusiveness of the players on the championship and by the war of bidding of sponsors on this competition.

Keywords: Sport marketing, *UEFA Champions League*, *National Football League*, *Super Bowl*.

1. INTRODUÇÃO

Todas as entidades desportivas desde as equipas profissionais, aos clubes desportivos, às escolas e até aos programas desportivos para jovens, procuram as melhores formas para atrair consumidores e mantê-los, dada a elevada concorrência pelo tempo e dinheiro dos consumidores.

Torna-se necessário para os *marketers*, criar uma metodologia racional e coesa para desenvolver uma relação entre os consumidores e os produtos desportivos (Mullin,

Hardy, & Sutton, 2014). Desse modo são apontadas duas dimensões do marketing desportivo. A 1ª designa-se de marketing de desportos, e consiste na promoção de produtos e serviços relacionados com desporto, que chegam diretamente ao consumidor (Hoye, Smith, Nicholson, Stewart, & Westerbeek, 2009). A 2ª dimensão é denominada por marketing através de desporto, ou seja, produtos e serviços não desportivos que chegam ao consumidor através do desporto.

O marketing desportivo inclui inúmeros casos de sucesso entre os quais pretendemos destacar o futebol e o futebol americano, sendo expoentes máximos, a *UEFA Champions League (UCL)* e *National Football League (NFL)*.

Por serem dois dos maiores eventos do mundo, é necessário perceber quais as causas para o seu sucesso e a diferenciação existente entre ambos. Para esse efeito serão analisados indicadores de notoriedade e financeiros, os modelos de cada competição, e as respetivas finais, *UEFA Champions League Final* e *Super Bowl*, da época de 2014/15. De referir que todas as análises não contemplam as diferenças culturais de ambos os continentes, Europa e América do Norte.

1.1 Definição do conceito de marketing

O conceito de marketing tem evoluído ao longo dos anos, adaptando-se a uma sociedade em constante mutuação.

Em 1985 o marketing era considerado uma atividade de planear e executar uma conceção, preço, promoção e distribuir ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam tanto a organização como o indivíduo (Rownd & Heath, 2008). Mais recentemente a AMA (2013) reviu a definição, considerando que o marketing é uma atividade composta por processos para criar, comunicar, entregar e trocar mais valias para os consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral.

1.2 Definição do conceito de marketing desportivo

O marketing desportivo procura satisfazer as necessidades dos consumidores de desporto. Nestes podem ser incluídas: pessoas que praticam desporto e utilizam bens e serviços relacionados com desporto; aqueles que veem ou ouvem desporto de qualquer tipo; quem compra *merchandising* ou lembranças; ou também quem utiliza artigos desportivos (Hoye et al., 2009).

Desse modo, consiste no processo de planear o posicionamento das marcas desportivas e a forma como os seus produtos e serviços são distribuídos, com o objetivo

final de criar uma relação de comprometimento com os consumidores (Hoye et al., 2009).

1.3 As duas dimensões do marketing desportivo

1.3.1 Marketing de desportos

Para melhor entendimento de quais são os produtos e serviços desta dimensão, os autores Fullerton e Merz (2008) identificaram-nos como desportos de espetador, desportos de participação e uma terceira categoria composta por artigos desportivos, vestuário, calçado e produtos relacionados com desporto.

Em relação aos desportos de espetador, o jogo ou evento é considerado como o produto ou serviço (Fullerton & Merz, 2008). As estratégias dos *marketers* devem focar-se em dois objetivos principais, a venda de bilhetes de acesso a um determinado evento desportivo, seja ele relativo a uma competição amadora ou profissional, e também o objetivo de obtenção de uma maior audiência nos meios de comunicação social seja através da televisão, da rádio ou da *internet*.

No que diz respeito aos desportos de participação, estes incluem um conjunto de atividades que devido às suas características individuais e à falta de competição podem não ser consideradas como desportos, como é o caso do levantamento de peso no ginásio. Existem também outras atividades que incluem competição, como é o caso dos jogos de bilhar, que merecem destaque em termos de participação mas que também podem em muitos casos não ser consideradas como desporto (Fullerton & Merz, 2008). Neste capítulo, o papel dos *marketers* é criar estratégias que permitam aumentar o número e a frequência de participantes de determinada atividade, de forma a manter as instalações ocupadas e com isso obter rendimento. Caso sejam bem-sucedidos nessa tarefa, criarão necessidade de aquisição de mais equipamento desportivo por parte dos participantes.

A terceira categoria é composta por artigos desportivos, vestuário, calçado e produtos relacionados com desporto. Nos artigos desportivos temos por exemplo a procura de tacos de golfe por quem pratica o desporto, quer seja casualmente, quer seja como atletas profissionais. Em relação ao vestuário, divide-se em dois segmentos. O primeiro consiste no que é adquirido para facilitar a participação na prática de desporto, como são por exemplo os equipamentos das equipas. No segundo constam os artigos pelo seu sentido de moda, como por exemplo quando um adepto de uma equipa compra uma camisola com o seu símbolo. Relativamente ao calçado desportivo, hoje em dia é largamente utilizado tanto por desportistas como por não desportistas. Por último, nos produtos relacionados com desporto estão incluídos lembranças, revistas de desporto,

aulas para a melhoria de habilidades desportivas e também produtos variados vendidos no local do evento, como é o caso da cerveja (Fullerton & Merz, 2008).

Todos os produtos desta categoria representam uma importante fonte de receitas para as entidades desportivas, pelo que a missão dos *marketers* é fundamental para que os produtos correspondam às expectativas dos consumidores e para consequentemente aumentar as vendas.

1.3.2 Marketing através de desporto

Os *marketers* utilizam as plataformas e temas desportivos como parte integrante da sua estratégia de marketing. Marcas de automóveis ou de *fast food* são exemplos disso mesmo. É fundamental que os profissionais da área percebam quais são os produtos realmente importantes para os seus consumidores e que elaborem uma estratégia adequada.

Quando falamos em marketing através do desporto, segundo Fullerton e Merz (2008), temos de diferenciar o nível de integração com o desporto em duas categorias principais, tradicional e baseada em patrocínio.

A integração tradicional implica a utilização do desporto como uma componente da estratégia de marketing, com um público-alvo bem definido. Não existe uma relação oficial com uma entidade desportiva. O *marketer* desenvolve a estratégia de acordo com o público-alvo identificado, e fornece um produto adequado às suas necessidades. Em termos práticos, pode ser apenas um anúncio numa publicação relativa a desporto ou um anúncio onde o produto aparece associado à prática de determinado desporto.

A integração através de patrocínio no contexto do desporto consiste num conjunto de atividades desenvolvidas pelo *marketer* na tentativa de capitalizar através de um evento, organizações desportivas ou desportistas (Fullerton & Merz, 2008).

Realiza-se uma aquisição dos direitos de estar associado a determinado produto ou evento desportivo, com a finalidade de obter benefícios através dessa associação (Schwarz, Hunter, & LaFleur, 2012).

Para as organizações desportivas, um patrocínio gera receitas que estão dependentes do retorno de investimento obtido pelo patrocinador. É expectável que o patrocinador consiga atingir objetivos em termos de reconhecimento da marca e de aumento de venda através do patrocínio (Hoye et al., 2009).

Existem diversas formas de patrocínio distintas, entre as quais o patrocínio tradicional, o patrocínio através do direito de nomear um local ou evento, o endosso e o licenciamento.

O patrocínio tradicional consiste no princípio de que o patrocinador beneficia da associação com uma entidade desportiva para conseguir reforçar ou criar uma ligação com o seu público-alvo (Fullerton & Merz, 2008).

O direito de nomear um local consiste em nomear um edifício utilizado para eventos desportivos. Dessa forma, uma determinada marca pode associar o seu nome ao nome do edifício, procurando atingir maior reconhecimento por parte de determinado público-alvo (Fullerton & Merz, 2008).

O endosso tem sido referido como patrocínio pessoal, de um determinado indivíduo ligado ao desporto (Fullerton & Merz, 2008). Consiste no aproveitamento da notoriedade de um atleta para promover os produtos ou serviços de uma organização, com o objetivo final de criar uma ligação positiva que permita melhorar a imagem dos produtos e serviços e aumentar as vendas (Schwarz et al., 2012).

O licenciamento consiste na atribuição de uma permissão para a produção de produtos desportivos por parte da entidade desportiva para com outros fabricantes. Esta permissão tem um custo associado e permite utilizar os elementos visuais da marca (Schwarz et al., 2012).

1.4 Marketing desportivo: caso do futebol

O marketing desportivo tem reflexo em vários desportos, porém o futebol é considerado o desporto rei, alimentando paixões em todo o mundo e movimentando enormes quantidades de dinheiro.

Desde sempre o futebol movimentou milhões de espetadores, sendo eles uma importante fonte de receita para os clubes, simultaneamente com os direitos televisivos e *sponsors* presentes no estádio e camisolas. Porém, com o abrandamento do crescimento dos direitos televisivos e o desinvestimento agregado ao aumento dos salários e de avultados valores nas transferências de jogadores o futebol europeu entrou numa fase de saturação, segundo Desbordes (2012).

Com este problema os clubes perceberam que teriam de abranger novos mercados, sendo que o mais apetecível era o mercado asiático. Para entrar neste mercado os clubes das principais ligas de futebol europeu contrataram alguns jogadores asiáticos, existindo resultados imediatos. O jogo de estreia de Lie Tie e Sun Jihai na liga inglesa, foi transmitido em mais de 700 milhões de casas na China (Desbordes, 2012). Para além desta estratégia os clubes realizam competições na Ásia, criaram parcerias com clubes chineses e japoneses e utilizaram o *pay per view*. Se 10% dos 40 milhões de japoneses fãs de futebol, utilizassem o *pay per view* dos clubes, seria possível num dia

ganhar mais do que num ano em Espanha, segundo o Diretor de marketing do Real Madrid (Desbordes, 2012).

1.5 UEFA Champions League

Na Europa, o expoente máximo na divulgação e sucesso dos clubes é a participação na *UCL*. Esta competição ao longo dos anos teve outras designações, até que em 1992 surge com este nome e torna-se numa competição híbrida com o intuito de aumentar o número de jogos como forma de explorar novas receitas (Desbordes, 2012). Até aqui as competições eram organizadas pela ISL (Desporto e Lazer Internacional), porém com a criação da *UCL* surgiu o TEAM (*Television Event and Media Marketing*). Este organismo procurou explorar as oportunidades comerciais e desenvolveu parcerias com os clubes.

1.5.1 Modelo de competição

Atualmente esta competição é disputada entre 32 clubes, dos quais 22 entram diretamente na fase de grupos e os restantes 10 são apurados através de uma qualificação com 3 pré-eliminatórias.

Segundo Holt (2007) existem vários fatores para a *UCL* se ter tornado numa competição de referência a nível mundial e uma marca desportiva:

- Marketing centralizado;
- Televisão e receitas associadas;
- Patrocínio;
- Novas Mídias e licenciamento;
- História e patrimônio;
- O hino da *UCL*;
- Identidade da marca;
- Imagens e símbolos;
- O troféu;
- Implementação de marca;
- Gestão de eventos e identidade;
- Identidade de televisão.

Deste modo, a *UEFA* e a TEAM conseguiram criar nos últimos anos a maior competição de clubes do mundo, fornecendo visibilidade até a clubes mais pequenos de nações com pouca tradição no futebol. Sendo que estes fatores conjugados constituem uma

marca global, apoiada no triângulo entre o futebol, a televisão e os patrocínios, que são aprimorados e promovidos ao longo do tempo.

Percebendo estes benefícios são muitas as marcas que concorrem para serem patrocinadores desta competição, sendo que segundo Jensen e Hsu (2011), as empresas americanas com maior investimento em patrocínios têm desempenhos acima da média, enquanto que na Europa estima-se que 86% dos patrocínios seja no desporto, (Rines, 2007). Um exemplo na *UCL* é o *Unicredit* (Penna & Guenzi, 2014), que foi patrocinadora desde 2009 até 2015. O *Unicredit* é um banco italiano que tem como objetivo expandir-se e divulgar-se pela Europa e ponderou várias soluções para o fazer, utilizando a estratégia do filtro de patrocínio, inicialmente, e depois a pesquisa de patrocínio. Segundo Penna e Guenzi (2014), com estes processos chegaram à conclusão que a *UCL* seria a melhor escolha devido a vários fatores, como por exemplo, ser a competição de futebol de clubes mais prestigiada, ter espetadores de todas as faixas etárias e classes sociais, duração da competição durante 10 meses do ano com 146 partidas e por ser uma competição diferenciadora e com alta taxa de demonstração da marca, entre outros.

No que toca a resultados, apostar na *UCL*, para a *Unicredit* superou as expectativas. Entre 2009 e 2011 a atenção para a marca aumentou 17% bem como a imagem da marca aumentou consideravelmente, o que corresponde a um aumento para a predisposição a comprar produtos da empresa.

1.6 NFL

1.6.1 Modelo de competição da NFL

A *NFL* é uma liga dos EUA composta por 32 equipas divididas por duas conferências, a *American Football Conference* (AFC) e a *National Football Conference* (NFC). As 16 equipas de cada conferência estão divididas em 4 divisões de 4 equipas, Norte, Sul, Este e Oeste.

Regular season

Cada equipa disputa 6 jogos contra as restantes 3 equipas da divisão onde estão inseridas, 2 contra cada uma delas, em casa e fora. Enfrentam 4 equipas de outra divisão pertencente à mesma conferência num total de 4 jogos, realizando 2 jogos em casa e 2 fora. A escolha de divisão a enfrentar é feita através de um sistema de rotação que assegura que cada equipa de uma divisão enfrente todas as equipas nas outras divisões da sua conferência a cada 3 anos. Disputa 4 jogos contra 4 equipas pertencentes a uma divisão da conferência oposta, 2 deles em casa e dois deles fora.

Estes jogos são selecionados através de um sistema de rotação, que assegura que todas as equipas joguem contra todas as equipas pertencentes a todas as divisões da conferência oposta a cada 4 anos. Participam em 2 jogos adicionais contra 2 equipas pertencentes às duas divisões restantes da mesma conferência onde estão inseridas, um jogo em casa e o outro fora. Estes jogos são determinados pela classificação obtida na época anterior. Uma equipa que ficou em 1º lugar da sua divisão no ano anterior disputará os jogos contra as equipas que ficaram em 1º lugar das outras duas divisões da sua conferência. Todas estas condicionantes fazem com que cada equipa dispute um total de 16 jogos numa época na fase regular (NFL, 2018).

Wild card

Nesta etapa as equipas classificadas entre o 3º e o 6º lugar da fase regular de cada conferência disputa um jogo de acesso à etapa seguinte. O 3º classificado enfrenta o 6º classificado da sua conferência, e o 4º disputa a partida contra o 5º.

Divisional

Nesta fase as equipas que venceram o jogo do *wild card* enfrentam o 1º e 2º classificado da conferência respetiva. A equipa que conseguiu a pior classificação na fase regular enfrenta o 1º classificado da sua conferência, e a outra equipa qualificada enfrenta o 2º classificado da sua conferência. Os vencedores dos encontros avançam para a seguinte fase.

Championship

Com apenas 4 equipas em competição, os dois conjuntos de cada conferência que saíram vitoriosos da fase anterior defrontam-se para que reste apenas uma única equipa de cada conferência.

Super Bowl

Os vencedores da fase anterior e representantes de cada conferência defrontam-se num único jogo final para declarar o derradeiro campeão. Essa final tem a designação de *Super Bowl* e é considerado um dos maiores eventos à escala mundial (CBSsports, 2018).

História do Super Bowl

Apesar da *NFL* ter nascido em 1920, o “*Super Bowl*” só surge em 1967. Nesse ano, realizar um anúncio 60 segundo, durante o intervalo, custou cerca de 50000 \$, o que na altura fez títulos em todos os principais jornais dos Estados Unidos, devido ao valor em questão (McAllister & Galindo-Ramirez, 2017).

Hoje em dia, o *Super Bowl* é o principal evento publicitário do ano. Em 2012, estabeleceu-se um recorde nas audiências televisivas nos EUA, com cerca de 54% dos lares a estarem sintonizados no *Super Bowl* (Hartmann & Klapper, 2017).

Como demonstra na tabela 1, em 2016, o custo de 30 segundos de publicidade chegou aos 5 milhões de dólares, quase 8 vezes mais ao valor praticado em 1980, correspondendo ao valor de 525,000 \$ e que ajustado a taxa de inflação de 2016 equivale a 649,000 \$.

Ano	Custo	Inflação 2016 (ajustado)
1980	525,000 \$	649,000 \$
1995	1.015,000 \$	1.810,000 \$
2005	2.400,000 \$	2.940,000 \$
2015	4.500,000 \$	4.540,000 \$
2016	5.000,000 \$	5.000,000 \$

Tabela 2 - Preços de comerciais de 30 segundos, por anos
Elaboração própria com fonte: (McAllister & Galindo-Ramirez, 2017)

Mas o que é que faz realmente as pessoas darem tanta importância aos anúncios do *Super Bowl*? Afinal, não deixam de ser blocos publicitários, como geralmente aparecem em qualquer canal TV, rádio ou *online*.

Para McAllister e Galindo-Ramirez (2017) os anúncios do *Super Bowl* são mais que meros anúncios. São eles próprios um evento cultural, que é visível e influente, e que promove explicitamente o comercialismo. Portanto, a publicidade do *Super Bowl* tem a sua própria reputação comercial, sendo adorada pelos seus consumidores e representando a cultura de consumo da sociedade americana.

Por ser um evento cultural e que une gerações à sua volta, as marcas diversificam os seus anúncios tentando abranger quase todas as classes etárias. Não fugindo à tendência mundial, os Estados Unidos da América têm verificado um aumento da população envelhecida (≥ 65 anos), tendo registado entre 2000 e 2010 um acréscimo de 15.1% (US Census Bureau 2010 Census, 2010).

Brooks, Bichard e Craig (2016) estudaram esta faixa etária em relação ao conteúdo e às características da publicidade direcionadas para eles na *Super Bowl* e retiraram alguns pontos essenciais. Concluiu-se que para uma amostra de 164 anúncios, entre os anos 2010 e 2014, 85% destinava-se à população predominantemente branca, 79% direcionado para os homens, 71% para pessoas com sentido de humor, 81% focalizado

num estereótipo positivo e por fim outros objetivos, como é o caso de 41% para o estilo misto, 34% para os jovens, 21% para pessoas sozinhas e 5% para os idosos.

Como se pode constatar os públicos alvo dos anúncios realizados pelas marcas são heterogéneos e com diferentes características culturais, demográficas, etárias e psicológicas. Com todos estes aspetos é necessário perceber se a publicidade no *Super Bowl* provoca algum retorno e destaque às marcas bem como o seu efeito.

Desta forma Hartmann e Klapper (2017) concluíram que através de uma variação exógena da audiência do *Super Bowl*, as marcas tiveram um efeito significativo com a sua publicidade, obtendo uma elasticidade pela ordem de 0.03 a 0.1. Assim sendo, este aspeto transmite uma eficácia das publicidades no *Super Bowl*.

As marcas constroem ou reforçam a sua identidade e valor da marca em ocasiões de consumo potenciais, visto que, como foi comprovado em estudos anteriores, existe uma predisposição para o consumo de uma marca, enquanto se assiste ao seu anúncio. Posto isto, este tipo de estratégias pode ter um poder vinculativo em relação ao consumidor (Hartmann & Klapper, 2017).

De um modo geral, o *Super Bowl* tornou-se uma forma de entretenimento, influenciando a eficácia de todos os anúncios ou eventos que estão neles inerentes e posteriormente a sua própria comercialização de produtos e serviços. No entanto, esta influência só acontece porque a venda comercial é retirada do seu contexto habitual, ficando assim mais difícil ao consumidor identificar e avaliar a própria persuasão comercial existente. Não obstante, é claro que os anúncios do *Super Bowl* utilizam as mesmas táticas utilizadas na televisão ou em qualquer tipo de plataforma, mas o que o torna diferente é a cultura que está intrínseca no seu evento, que é familiar aos seus consumidores e que espelha o seu estilo de vida (McAllister & Galindo-Ramirez, 2017).

1.7 UEFA CHAMPIONS LEAGUE VS NFL

Ao nível das receitas totais das competições, a *UCL* e a *NFL* apresentam resultados totalmente diferenciadores que posteriormente se refletem na divisão monetária atribuída aos clubes.

No ano de 2015 a *NFL* teve uma receita total de 12.16 mil milhões de dólares distribuídos por receitas de *franchising* no valor de 1.965 milhões de dólares, patrocínios no valor de 1.200 milhões e direitos televisivos de cerca de 7.3 mil milhões de dólares, sendo quase o triplo do que era pago há 10 anos, verificando-se uma subida vertiginosa dos valores. O restante valor provém de outras receitas não especificadas (Rocco, 2016).

Por sua vez, a *UCL* agregou no mesmo ano 1.161.1 milhões de euros em direitos televisivos e 304.5 milhões de euros nos direitos comerciais, perfazendo um total de 1,465,6 milhões de euros, o que significa um aumento de 3,3% face ao ano anterior (*UEFA*, 2015).

1.8 UEFA CHAMPIONS LEAGUE FINAL 2014/15 VS SUPER BOWL 49 (2015)

	<i>UEFA Champions League Final (2014/15)</i>	<i>Super Bowl 49</i>
Visualizações	380 milhões	114 milhões
Países	+ 200	180
Tempo total de tweets durante o jogo	8.4 milhões	28.4 milhões
<i>Facebook page likes</i>	101.2 milhões	9.62 milhões
<i>Combined Twitter following</i>	25.2 milhões	2.22 milhões
Estimativa do custo dos direitos televisivos	1,63 mil milhões (Mundial 2012 a 2015)	3 mil milhões (NBC, CBS, and Fox até 2022)
Total de dinheiro distribuído na final	108. 4 milhões	14.9 milhões
Valores combinados de cada equipa	4 mil milhões	3.9 mil milhões
Assistência na final	74,244	63,400
Preço do Bilhete	\$78-\$433	\$800-\$1.900
Preço do bilhete médio (mercado em segunda mão)	\$12,250	\$4,600

Tabela 3 - UEFA CHAMPIONS LEAGUE FINAL 2014/15 VS SUPER BOWL 49 (2015)
Elaboração própria com fonte: (Kraildelman, 2015)

Em termos de notoriedade, tomando como exemplo as finais de 2015 da *UCL* e da *Super Bowl*, verifica-se que a final da *Champions League* alcançou uma audiência de 380 milhões de visualizações em mais de 200 países, enquanto a *Super Bowl* obteve uma audiência de 114 milhões em mais do que 180 países, batendo o recorde do programa com mais visualizações da televisão americana. Ainda neste parâmetro de análise, verifica-se que nas redes sociais, Facebook e Twitter, a final da *Champions*

League apresenta valores muito superiores ao *Super Bowl*. Todavia, e apesar destes valores favorecerem a final da *UCL* quem apresenta maiores rendimentos em relação aos direitos televisivos é o *Super Bowl*, obtendo quase o dobro (3 mil milhões) do valor recebido pela final da *UCL* (1.63 mil milhões).

2. CONCLUSÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Analisando os dados previamente apresentados, apesar de a *UCL* ter maior visibilidade e um público mais alargado, a *NFL* consegue obter mais receitas, em todos os níveis. Mas porquê? Segundo Marcotti (2016), existem várias razões para este acontecimento. A *NFL* no total tem 267 jogos enquanto que a *UCL* tem apenas 125 partidas, o que significa que os patrocínios da *NFL* são mais caros pois as marcas são destacadas em mais jogos. Na mesma visão, um jogo de futebol tem 90 minutos com um intervalo, enquanto os jogos da *NFL* tem imensas interrupções que são aproveitadas para divulgar anúncios, sendo mesmo considerado um espetáculo de publicidade.

Os horários e dias das partidas são totalmente distintos, realizando-se maioritariamente ao domingo na *NFL*, abrangendo mais pessoas e horários nobres. Pelo contrário, a *UCL* realiza os seus jogos à terça e quarta-feira, dias de trabalho.

Outros aspetos prendem-se com apenas haver uma *NFL*, enquanto a *UCL* concorre com as ligas nacionais pelos direitos televisivos e comerciais. Um exemplo prático disso mesmo, quem quer ver Lionel Messi ou Cristiano Ronaldo a jogar, pode escolher a *UCL*, *La Liga*, *Copa del Rey* ou mesmo as respetivas seleções. Por sua vez para ver um determinado jogador de futebol americano, é necessário assistir exclusivamente à *NFL*. O facto da *NFL* ter sempre os mesmos clubes também é uma mais valia. Já na *UCL*, a presença dos clubes dependerá dos resultados desportivos na liga de cada país e do seu desempenho ao longo da competição. É necessário ainda referir que a distribuição na competição americana é mais justa e permite aos clubes mais pequenos terem possibilidades de evoluir, o que não se verifica na *UCL*, havendo uma distribuição menos igualitária.

Por fim, Krairdelman (2015) menciona que na *Super Bowl* são vendidas vagas de publicidade para empresas concorrentes promovendo uma disputa de licitações. Só em 2015 gerou um aumento de 360 milhões de dólares em receita. Na *UCL* o caso é bem diferente, pois as vagas da publicidade já estão limitadas negando uma eventual disputa de licitações pelo tempo de anúncio, o que provocaria um aumento dos lucros.

Estes fatores conjugados com o histórico e mediatização existente à volta de cada competição, bem como o facto de serem desportos totalmente diferentes entre si,

provoca resultados distintos ao nível da notoriedade e financeiros. Por um lado, a final de *UCL* apresenta resultados mais elevados na notoriedade, quer em termos de visualizações, contribuindo para este facto o futebol estar mais globalizado e enraizado, quer em termos de seguidores nas redes sociais, nomeadamente o Facebook. Em contrapartida o *Super Bowl* agrega valores financeiros superiores, fruto de ser considerado o maior evento publicitário do mundo, onde no ano de 2016, 30 segundos de publicidade custaram 5 milhões de dólares.

Todos os factos e relações estabelecidas têm algumas ressalvas visto estarmos a comparar dados de competições e desportos diferentes inseridos em culturas profundamente dispares que não foram consideradas neste estudo, quer por razões financeiras como por limitações temporais. Porém são eventos mundialmente conhecidos e que podem aprender mutuamente, trocando informações e retirando ilações dos dois modelos diferenciadores que usam.

No futuro seria interessante perceber quais os desenvolvimentos e reestruturações existentes em ambas as competições de forma a maximizar as receitas e os valores que as marcas estão dispostas a pagar pelos anúncios. Outro aspeto que deixamos como indicações futuras é estudar a influência das diferenças culturais nos resultados financeiros de ambas as competições.

REFERÊNCIAS

- AMA. (2013). Definition of Marketing. Retrieved from <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Brooks, M. E., Bichard, S., & Craig, C. (2016). What's the Score?: A Content Analysis of Mature Adults in Super Bowl Commercials. *Howard Journal of Communications*, 27(4), 347–366.
- CBSsports. (2018). NFL Playoff Bracket 2018 - CBSSports.com. Retrieved April 12, 2018, from <https://www.cbssports.com/nfl/postseason/bracket>
- Desbordes, M. (2012). Marketing and football: An international perspective. *Marketing and Football: An International Perspective*, 1–518.
- Fullerton, S., & Merz, G. R. (2008). The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework. *Sport Marketing Quarterly*, 17(2), 90–108.
- Hartmann, W. R., & Klapper, D. (2017). Super Bowl Ads. *Marketing Science*, (January 2018), 1–37.
- Holt, M. (2007). Global success in sport: The effective marketing and branding of the UEFA champions league. *International Journal of Sports Marketing and*

- Sponsorship*, 9(1), 51–61.
- Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., Stewart, B., & Westerbeek, H. (2009). *Sport Management: Principles and Applications*. Retrieved from http://books.google.com/books?id=nxWQ_nE1wZsC&printsec=frontcover&dq=sport+management&hl=en&ei=lkMpToLkL4ur8APP47ySDA&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&resnum=1&ved=0CC8Q6wEwAA#v=onepage&q&f=false
- Jensen, J. A., & Hsu, A. (2011). International Journal of Sports Marketing and Sponsorship Does sponsorship pay off? An examination of the relationship between investment in sponsorship and business performance For Authors. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 12(4), 72–84.
- Kraildelman, M. (2015). The Super Bowl Is No Match For The UEFA Champions League - Vocativ. Retrieved from <http://www.vocativ.com/news/198079/the-super-bowl-is-no-match-for-the-uefa-champions-league/index.html>
- Marcotti, G. (2016). Why the NFL shouldn't be an economic model for the Champions League. Retrieved from <http://www.espn.com/soccer/blog/marcottis-musings/62/post/2981720/uefa-champions-league-and-nfl-are-unfair-comparisons>
- McAllister, M. P., & Galindo-Ramirez, E. (2017). Fifty years of super bowl commercials, thirty-two years of spectacular consumption. *International Journal of the History of Sport*, 34(1–2), 46–64.
- Mullin, B., Hardy, S., & Sutton, W. (2014). Sport Marketing 4th Edition. Retrieved April 12, 2018, from https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=AYF-AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=sport+marketing+4th+edition&ots=E3N0_z_Lls&sig=8eZT3Nj_7l0XuBmeDiyolwSKXE8&redir_esc=y#v=onepage&q=sport+marketing+4th+edition&f=false
- NFL. (2018). Creating the NFL Schedule | NFL Football Operations. Retrieved April 17, 2018, from <https://operations.nfl.com/the-game/creating-the-nfl-schedule/>
- Penna, D., & Guenzi, P. (2014). How to use a sponsorship platform to support an international master brand strategy: The UniCredit UEFA champions league sponsorship. *Journal of Brand Management*, 21(2), 133–149.
- Rines, S. (2007). Global marketing and no-name sponsorship Interview with Michael Payne, former International Olympic Committee Marketing & Broadcast Director. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 8(2), 4–10.
- Rocco, M. (2016). TV Deals Boost NFL Revenue to New Record. *FOXBusiness*.

Retrieved from <https://www.foxbusiness.com/features/tv-deals-boost-nfl-revenue-to-new-record>

Rownd, M., & Heath, C. (2008). The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing.

Schwarz, E. C., Hunter, J. D., & LaFleur, A. (2012). *Advanced theory and practice in sport marketing: Second edition. Advanced Theory and Practice in Sport Marketing: Second Edition.*

UEFA. (2015). Table of of contents. *Capital: A Critique of Political Economy, Vol 1 Book One: The Process of Production of Capital, I*(November), 2004.

US Census Bureau 2010 Census. (2010). U.S. Census Bureau QuickFacts: UNITED STATES. Retrieved April 17, 2018, from <https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/US/PST045217>

MODELO TEÓRICO RELACIONAL DA PERFORMANCE DAS VENDAS RELATIONAL THEORICAL MODEL OF SALES PERFORMANCE

Rui Manuel Robalo Frade¹; Pedro Manuel do Espírito Santo²

¹ISLA Santarém; ²ESTGOH, Instituto Politécnico de Coimbra; Instituto Superior de Gestão
rfrade1999@gmail.com; pedro.santo@estgoh.ipc.pt

Resumo

As empresas têm atualmente dificuldade em conseguir captar mais clientes. Hoje em dia, a função de vendas é mais exigente que anteriormente, dada a facilidade com que a concorrência apresenta preços e outras características de competição empresarial de difícil gestão. Assim, as empresas ávidas de aumentar as suas vendas necessitam de identificar as determinantes da performance da sua função de vendas. Por outro lado, o sucesso das empresas também está relacionado com a sua capacidade de materializar as ações de prospecção e fidelização de clientes em vendas efetivas. A função das vendas tem-se tornado cada vez mais exigente, dada a facilidade com que a concorrência apresenta preços e outras características de competição empresarial de difícil gestão. O Marketing Relacional, enquanto novo paradigma do Marketing, tem explicado em grande parte o sucesso de vários sectores de atividade e tem permitido apontar para estratégias que incrementam a cadeia de valor, através de diversos conceitos, entre os quais podemos destacar a satisfação e fidelização dos clientes. Neste sentido, este estudo procura apresentar uma revisão teórica de um conjunto de variáveis consideradas como relevantes no âmbito do marketing relacional e da performance das vendas, apresentando também um modelo conceptual, que irá ser testado empiricamente, num futuro estudo a apresentar, através da análise de dados recolhidos através de questionário, de uma amostra de profissionais de vendas e seus clientes.

Palavras-chave: Revisão bibliográfica, performance de vendas, marketing relacional.

Abstract

Companies are currently struggling to attract more customers. Nowadays, a sales function is more demanding than before, given the ease with which a competition presents prices and other characteristics of difficult management competition. Thus, companies eager to increase their sales need to identify the determinants of the performance of their sales function. On the other hand, the success of companies is also related to their ability to materialize the actions of prospecting and customer loyalty in effective sales. The sales function has become increasingly demanding given the ease with which the competition presents prices and other characteristics of difficult-to-manage business competition. Relational Marketing, as a new Marketing paradigm, has explained to a large extent the success of several sectors of activity and has allowed us to point to strategies that increase the value chain, through several concepts, among which we can highlight the satisfaction and loyalty of the customers. In this sense, this study seeks to present a theoretical review of a set of variables considered relevant in relation to relational marketing and sales performance, also presenting a conceptual model, which will be empirically tested in a future study to be presented through analysis of data collected through a questionnaire, from a sample of sales professionals and their clients.

Keywords: Bibliographic review, sales performance, relationship marketing.

1. INTRODUÇÃO

O papel das vendas tem vindo a adquirir uma relevância cada vez mais central, sendo que hoje em dia, a função de vendas tem associadas tarefas que antes eram negligenciadas pelos seus profissionais. Atualmente, as empresas solicitam aos seus

colaboradores da área das vendas, a análise a indicadores de gestão que anteriormente não consideravam importantes. Diversos estudos evidenciam que o sucesso das empresas, está ligado à sua capacidade de materializar as ações de prospeção e fidelização de clientes em vendas efetivas. Torna-se evidente que o desempenho da função de vendas deverá ser analisado de outra forma, em vez de colocar toda a análise à performance do departamento de vendas num único indicador: o volume de vendas. Segundo Lussier e Hartmann (2016), existe um consenso de que construir e manter relações fortes de vendedor-cliente, continua a ser um fator fundamental para as empresas que funcionam com vendas. Sullivan et al. (2012) efetuaram uma pesquisa sobre os fatores que influenciavam a performance global de vendas da empresa, tendo concluído que a performance das vendas pode ser medida através de diferentes perspetivas: número de novas propostas de clientes, taxas de fecho de negócios, retenção de clientes e geração de receita. Di Mascio (2010) reforça a ligação entre performance das vendas e o marketing relacional, ao concluir que a competência baseada na criação de valor para o cliente, terá em grande parte efeitos positivos na gestão global dos mesmos. Desta forma, tornou-se evidente a necessidade de numa primeira fase, efetuar uma revisão bibliográfica a diversas variáveis, umas de origem relacional e outras já anteriormente estudadas pelos autores do presente trabalho, no âmbito da performance das vendas, tentando desta forma criar um modelo global e o mais abrangente possível, que possa vir a ser testado, num futuro trabalho de caráter exclusivamente empírico.

2.REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A Orientação para o valor

Das variáveis identificadas como determinantes da performance da função de vendas, a orientação para o valor ou orientação para o cliente, é assente num comportamento de venda em que os vendedores ajudam os clientes a satisfazer os seus desejos e necessidades, em contraponto com uma orientação de vendas que coloca a organização ou os próprios vendedores em primeiro lugar, quando comparado com o que os seus clientes pretendem (Michaels & Day, 1985; Saxe & Weitz, 1982).

Diversos estudos têm analisado com especial incidência, os gestores de topo e a recolha e difusão de informações de mercado para os empregados, percecionando que desta forma existe um aumento da ligação entre departamentos e a criação de uma cultura organizacional orientada para o cliente, na qual a satisfação do cliente é a base

de todas as decisões de todos os empregados da empresa (Caruana et al., 1997, Jaworski & Kohli, 1993, Narver & Slater, 1990).

Numa outra corrente de literatura, mas relacionada, os pesquisadores afirmam que a orientação para o cliente de um profissional na área das vendas, afeta positivamente as respostas dos clientes (Saxe & Weitz, 1982).

A orientação para o cliente passa a ser definida como um comportamento de venda em que os vendedores ajudam os clientes a satisfazer os seus desejos e necessidades de longo prazo, libertando-se de uma postura nos negócios, meramente transacional.

2.2 Performance das Vendas

Na literatura de serviços, um modelo importante sobre os empregados da linha de frente, refere a formação de relacionamentos mutuamente benéficos com os clientes através da solução de problemas e da entrega de um serviço de valor agregado aos clientes (Di Mascio, 2010), em que a competência baseada na criação de valor para o cliente terá em grande parte efeitos positivos na gestão global dos mesmos, com especial importância em relação aos clientes das contas estratégicas.

Segundo Lussier e Hartmann (2016), existe um consenso de que construir e manter relações fortes de vendedor-cliente continua a ser um fator fundamental para as empresas que funcionam com vendas *Business-to-Business*, apesar de aproximadamente 50% dos vendedores não atingirem os seus objetivos de vendas anuais, o que leva as empresas a fazerem investimentos significativos para melhorar o desempenho de vendas dos seus vendedores, mesmo com os custos associados a estas ações.

Na vertente de relacionamento com as chefias de vendas, Apasu, Ichikawa e Graham (1987) referem que a convergência de valores entre os vendedores e os seus chefes, está geralmente relacionada positivamente com o desempenho e satisfação no trabalho e inversamente associada à propensão para abandonar o trabalho. Já Weeks, Chonko e Kahle (1989), referem que quanto maior a convergência entre os valores dos chefes e dos vendedores, maior o desempenho de vendas.

Já para Ursula et al. (2012), os vendedores podem criar valor superior se entenderem o negócio dos clientes, os seus desafios de conversão e os seus mercados. As rotinas organizacionais da empresa vendedora devem ser projetadas para criar uma forte compreensão do negócio dos clientes, resultando assim num melhor desempenho para a própria empresa, bem como para o cliente. Desta forma, os vendedores com uma sólida compreensão das necessidades do negócio do cliente e dos seus mercados,

serão mais competentes na criação de valor para os seus clientes, sendo que este conhecimento deve ser adquirido de forma organizada e metódica e não de forma acidental.

2.3 Imagem percebida da marca

Para Grönroos (2000) a *“Imagem de uma empresa, representa os valores que clientes, clientes potenciais, clientes perdidos e outros grupos de pessoas, associam à organização.”* Refere ainda que a imagem pode variar dependendo do grupo de pessoas em causa e inclusive pode variar de pessoa para pessoa. Já para Correia e Miranda (2010) existem inúmeros estudos que utilizam a variável imagem, sendo mais numerosos aqueles em que surge como antecedente da satisfação e da qualidade do serviço (Selnes, 1993; Berry, 2000; Bigné et al., 2001; Pamies, 2003) e poucos os que analisam a sua influência sobre a fidelidade (Selnes, 1993; Ostrowsky et al., 1993; Sándvik & Duhan, 1996). Esta análise tem especial interesse no âmbito do nosso trabalho, pois a imagem corporativa ou a própria marca, assume-se como uma das variáveis mais importantes no relacionamento com o cliente, sendo a reputação da marca personificada pela imagem do fornecedor dos serviços, neste caso a imagem percebida da marca.

Já Nguyen e LeBlanc (2001) definem a imagem de uma organização como uma noção global estabelecida na mente do público sobre uma empresa. Esta imagem está relacionada com diversas características, tais como, arquitetura, produtos e serviços oferecidos, tradição e a ideologia, entre outros.

O presente estudo irá analisar desta forma, o impacto da imagem percebida da marca, nomeadamente ao nível do comercial e do cliente, não só no âmbito da performance das vendas, mas também da fidelidade.

2.4 Satisfação dos clientes

Para Zeithaml e Bitner (2003), do ponto de vista do cliente, a impressão mais viva que eles podem ter de um serviço é o momento da verdade, ou o momento em que existe contacto entre o cliente e a empresa. É nestes momentos que o cliente recebe um vislumbre do que é a qualidade de serviço da empresa, contribuindo para o nível global de satisfação do mesmo.

Para Grönroos (2000), a retenção de clientes cresce de forma mais acentuada a partir de um nível elevado de satisfação do cliente, levando a concluir que não basta satisfazer os clientes, sendo necessário que fiquem muito satisfeitos. Refere ainda que somente

um cliente muito satisfeito irá promover a empresa no passa palavra e que por outro lado, um cliente muito insatisfeito irá transmitir uma imagem muito negativa da empresa, atuando como terrorista.

Finalmente, para Barroso e Armario (1999), a satisfação implica uma relação pontual e não continuada com a empresa, sendo que a sua relação com outras variáveis, como a qualidade de serviço, deve ser analisada do ponto de vista de longo prazo.

2.5 Confiança

Berry e Parasuraman (1991) referem que o relacionamento entre cliente e empresa, requer confiança e que o marketing de serviços depende da gestão da confiança, porque o cliente normalmente tem de comprar um serviço antes de o experimentar. Já Morgan e Hunt (1994) referem que existe confiança, quando uma das partes acredita que o parceiro de negócio é fiável e íntegro, o que estes autores associam aos conceitos existentes na literatura sobre o assunto, onde se refere as qualidades associadas, como ser coerente, competente, honesto, justo, responsável, útil e benevolente. Segundo Jap (2001) a confiança é fundamental para que as organizações atinjam os resultados pretendidos, algo que é corroborado por Moorman et al. (1993) ao definir a confiança como uma boa vontade de se confiar na outra parte com a qual nos relacionamos e na qual se tem confiança. Já para Pamies (2003), a confiança do cliente em relação ao fornecedor do serviço também está listada como um precedente para a possível fidelidade. Refere ainda que as investigações realizadas na área de marketing e serviços, centradas na confiança e no seu relacionamento com a fidelidade dos clientes, não têm obtido o mesmo impacto na literatura, que as investigações em qualidade e satisfação.

2.6 Fidelização dos clientes

Segundo Barroso e Armario (1999) existem algumas consequências benéficas para as empresas, derivadas da utilização de uma estratégia relacional, nomeadamente em termos de retenção de clientes, nos parâmetros relacionados com o incremento do volume de compras, fontes de referências e custos de manutenção dos clientes. Na ótica da melhoria das ações de marketing, a utilização de uma estratégia relacional, tem tido impacto nos parâmetros relacionados com a eficácia e a eficiência. Em termos de relevância imediata para o nosso estudo, estes autores concluem que a retenção de clientes é lucrativa, derivado à relação de longa duração, com conseqüente incremento do volume de vendas, quer dos produtos da empresa quer de novos produtos que a

empresa possa lançar. Estes clientes que estão fidelizados, acabam também por referenciar os produtos da empresa a outros, tendo um custo de manutenção mais reduzido, que o correspondente a captar um novo cliente no mercado.

Pamies (2012) acrescenta que clientes fiéis garantem às empresas vantagem competitiva que é sustentável no futuro, tornando-se desta forma como a chave do sucesso, considerando ainda que serão poucos os negócios que poderão sobreviver sem a criação de uma base sólida de clientes fiéis, assumindo-se desta forma a fidelidade do cliente como um dos principais objetivos das empresas, de forma a sobreviverem e a combaterem a saturação e a extrema competitividade dos mercados.

3. MODELO CONCEPTUAL

Decorrente da revisão de literatura, apresentamos o seguinte modelo de investigação.

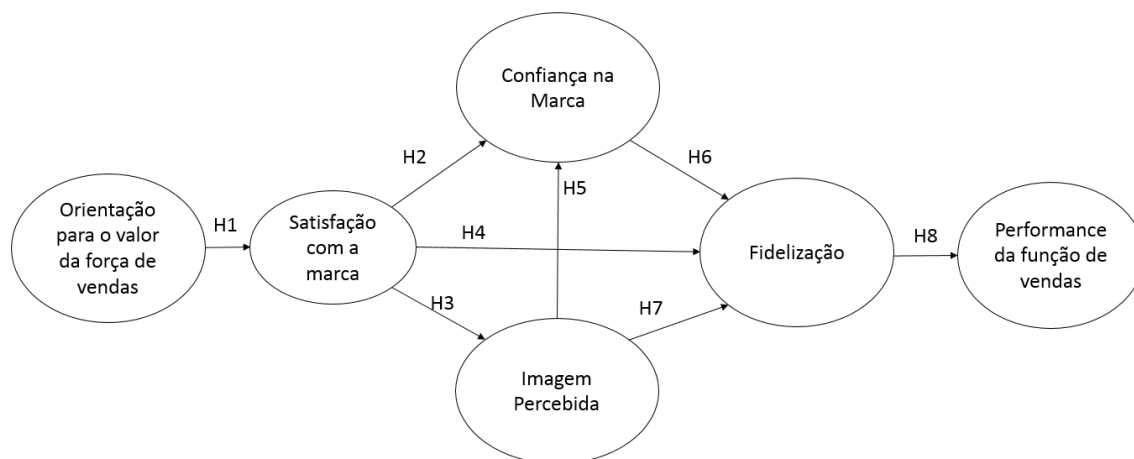


Figura 1: Modelo Conceptual

Deste modelo de investigação, apresentam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: A orientação para o valor da força de vendas promove efeitos positivos na satisfação com a marca;

H2: A satisfação com a marca influencia positivamente a confiança na marca;

H3: A satisfação com a marca tem impactos positivos na imagem percebida na marca;

H4: A confiança na marca influencia positivamente a fidelização dos clientes;

H5: A imagem percebida tem efeitos positivos na confiança dos clientes;

H6: A confiança na marca afeta positivamente a fidelização dos clientes à marca;

H7: A imagem percebida tem impactos positivos na fidelização dos clientes;

H8: A fidelização dos clientes influencia a performance da função de vendas.

4. CONCLUSÕES

Esta investigação baseou-se na revisão e análise de literatura científica, com o objetivo de formular um modelo que servirá de base para a obtenção de conclusões e elementos para utilização no meio académico e no contexto empresarial. No âmbito académico, este modelo poderá ser utilizado a fim de testar os efeitos determinantes das variáveis presentes no mesmo. Da literatura, o suporte para as relações é claro, pelo que enquanto contributo académico este estudo aporta já por si mesmo diversas linhas de estudo e conclusões, que permitem criar um modelo de análise de diversas variáveis relacionais e de performance de vendas. Para o contexto empresarial, este artigo demonstra que a orientação para o valor da força de vendas tem influência na performance dos departamentos comerciais, através de variáveis relacionais do marketing, como a satisfação, confiança, imagem percebida da marca e fidelização dos clientes.

Desta forma podemos afirmar que o objetivo proposto de efetuar uma revisão bibliográfica foi alcançado, criando base sólidas para um trabalho futuro que passará pelo teste empírico do modelo, através da recolha de um questionário junto de comerciais e clientes, de forma a verificar as relações entre as variáveis aqui apresentadas.

REFERÊNCIAS

- Apasu, Y., Ichikawa, S. & Graham, J. L. (1987). Corporate Culture and Sales Force Management in Japan and America. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 7 (November 1987), 51-62.
- Barroso, C. & Armario, E. (1999). *Marketing Relacional*. 1ª edição, Madrid, ESIC.
- Berry, L. & Parasuraman A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: The Free Press, 1991.
- Caruana A., Ramaseshan B. & Ewing M. (1997). The link between market orientation and performance in the Australian public sector. *Asian J. Mark.*, 6 (December), 41 – 52.
- Correia, L. & Miranda, G. (2010). Calidad y satisfacción en el servicio de urgencias hospitalarias: análisis de un hospital de la zona centro de Portugal. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16, Nº 2, pp. 27-41.
- Di Mascio, R. (2010). The service models of frontline employees. *The Journal of Marketing*, 74(4), 63–80.

- Grönroos, C. (2000). *Marketing: Gerenciamento e Serviços*. 2ª Edição, Rio de Janeiro, Campus/Elsevier.
- Hargie, O. & Tourish, D. (2009). *Auditing organizational communication*. London: Routledge.
- Jap, S. (2001). Perspectives on joint competitive advantages in buyer-supplier relationships. *International Journal of Research in Marketing*, 18, 19-35.
- Jaworski B. & Kohli A. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *J. Mark.* 1993, 57 (July), 53 – 70.
- Lussier, B. & Hartmann, N. (2016). How psychological resourcefulness increases salesperson's sales performance and the satisfaction of their customers: Exploring the mediating role of customer-oriented behaviors. *Industrial Marketing Management (2016)*
- Michaels R. & Day R. (1985). Measuring customer orientation of salespeople: a replication with industrial buyers. *J. Mark. Res.*, 22 (November), 443 – 6.
- Moorman, C., Deshpandé, R. & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, 57, 81–101.
- Morgan, R. & Hunt, S. (1994). The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, vol. 58, 20-38.
- Narver J. & Slater S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *J. Mark.*, 54 (October), 20 – 35.
- Nguyen N. & LeBlanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(2), pp. 227-236
- Pamies, D. (2003). La Influencia de la Calidad de Servicio, la Imagen, la Satisfacción y la Confianza en la Fidelidad del Cliente. *Revista Española de Investigación de Marketing (ESIC)*, Vol.7, Nº1.
- Pamies, D. (2012). Customer loyalty to service providers: examining the role of service quality, customer satisfaction and trust. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23:11-12, 1257-1271.
- Quirke, B. (2008). *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action*. Burlington, VT: Gower.
- Rousseau, D. M. (1998). *Why workers still identify with organizations*. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217–233.

- Saxe, R. & Weitz, B. A. (1982). The soco scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343–351.
- Soupata, L. (2005). Engaging employees in company success: The UPS approach to a winning team. *Human Resource Management*, 44, 95–98.
- Ursula Y. Sullivan, Robert M. Peterson & Vijaykumar Krishnan (2012). Value creation and firm sales performance: The mediating roles of strategic account management and relationship perception. *Industrial Marketing Management*, 41 (2012), 166–173.
- Weeks, W. A., Chonko, L. B. & Kahle, L. R. (1989). Performance Congruence and Value Congruence Impact on Sales Force Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17 (Fall 1989), 345- 351.
- Zeithaml, V. & Bitner, M.J. (2003). *Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente*. (3ª. Ed.). Porto Alegre: Bookman, 2003.

**A PERSONALIDADE DA MARCA COMO UM ELEMENTO DIFERENCIADOR
NA COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARCA
THE PERSONALITY OF THE BRAND AS A DIFFERENTIATING ELEMENT
IN BRAND INTEGRATED COMMUNICATION**

Ana Daniela Castanheira¹; Isabel Figueiredo¹; Joana Nogueira¹

¹*Instituto Superior de Contabilidade e Administração Universidade de Aveiro*
danielacastanheira@ua.pt; isabelbarbosagf@ua.pt; ignogueira@ua.pt

Resumo

O presente artigo conceptual tem como objetivo estudar a personalidade da marca, e como esta pode determinar a comunicação integrada. Embora seja um tema bastante atual e pertinente, existem poucos estudos que relacionem as diferentes variáveis da personalidade da marca com a forma como pode ser integrada na comunicação da própria marca. Nesse sentido, realizou-se uma revisão de literatura que relaciona a importância da personalidade da marca e a definição da estratégia de comunicação da mesma. Após análise preliminar a diversos estudos pode-se afirmar que a personalidade da marca influencia na tomada de decisão de compra dos consumidores e desta forma, deve ser bem definida e integrada nos diferentes meios comunicacionais a fim de transmitir uma comunicação coerente, coesa, concisa e objetiva com os valores e princípios pautados pela marca.

Palavras-chave: personalidade da marca, comunicação de marketing, dimensões da personalidade de marca e estratégias.

Abstract

The presented conceptual article has as a goal to study the brand's personality and how this can determine integrated communication. Even though it is a current and relevant theme, there are few studies that relate the different variables the brand's personality and with the way it how it can be integrated in the brand's own communication. In that way, literature was revised which relates the significance of the brand's personality and the definition of the communication's strategy. After preliminary analysis of several studies, we can confirm that the brand's personality influences the consumers buying decisions that were made, it should be well defined and integrated in different communication media in order to transmit a consistent, cohesive, concise and objective communication with the values and principles patterned by the brand.

Keywords: brand personality, marketing communications, brand personality dimensions and strategies.

1. INTRODUÇÃO

A globalização, as alterações de mercado, o desenvolvimento das tecnologias são fatores que têm uma forte influência no comportamento de um consumidor cada vez mais bem informado e por sua vez mais exigente. Neste contexto, de forma a alcançarem o sucesso empresarial, as empresas têm que ter um forte entendimento sobre o comportamento do consumidor e os fatores de influência desse mesmo

comportamento de forma a oferecer um produto, ou serviço e uma marca associada que proporcionem o valor desejado ao consumidor.

O comportamento de compra do consumidor é influenciado por 4 fatores: **cultural** (cultura, subcultura e classe social), **social** (grupos de referência, família e papéis sociais e *status*), **peçoal** (idade, estágio no ciclo de vida, ocupação, circunstâncias económicas, estilo de vida, personalidade e autoconceito) e **psicológico** (motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes) (Kotler & Keller, 2007). Estas variáveis influenciam o consumidor na tomada de decisão de compra, na fidelização à marca, no amor pela marca, entre outros.

Outra das características que influenciam os consumidores é a personalidade da marca, uma vez que esta não é só um processo inerente aos indivíduos, mas também às marcas. Tal como é possível verificar através dos 2 estudos abaixo apresentados.

Kapferer (2004) projetou o modelo de prisma da identidade da marca que inclui 6 facetas, 3 referentes à **exteriorização** (físico, relação e reflexo do consumidor) e outras 3 à **internalização** (personalidade, cultura, mentalização do consumidor). Deve salientar-se que este se encontra dividido em duas dimensões: a imagem do remetente e a do destinatário, como se pode verificar na figura 1.

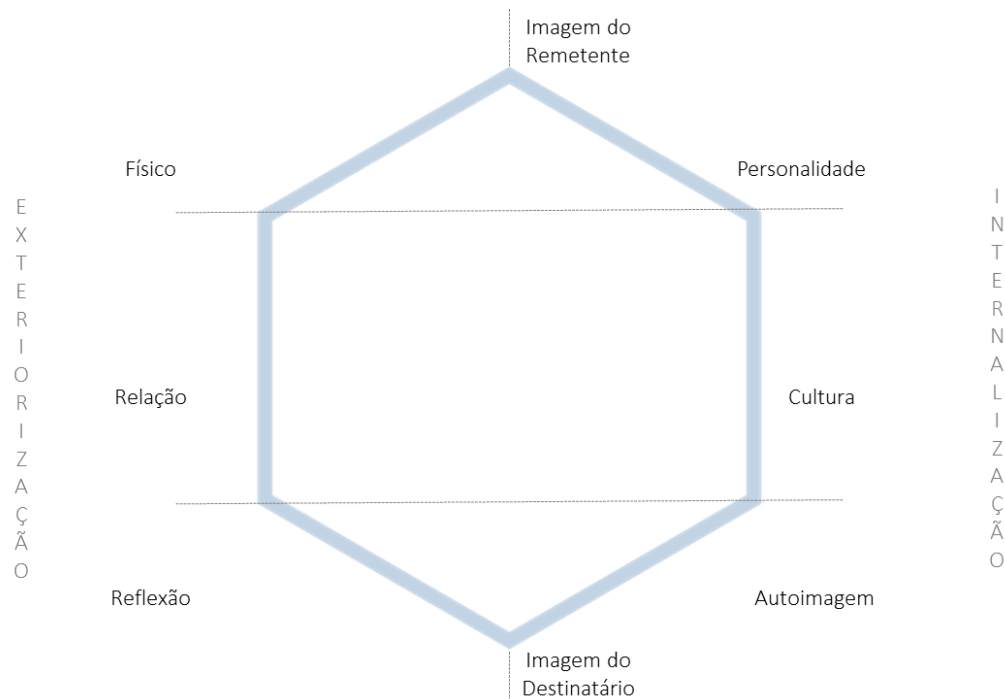


Figura 3- Prisma da Identidade da Marca
Elaboração própria com base em Farhana (2014, p. 26)

Na imagem do remetente, a marca deve ser percebida como um indivíduo físico com personalidade, enquanto na imagem do destinatário, a marca deve refletir a autoimagem do consumidor. Este modelo é uma ferramenta essencial para as marcas conseguirem detetar a sua posição no mercado e na mente dos consumidores, com o intuito de melhorarem e adequarem as estratégias aos objetivos organizacionais (Farhana, 2014). Larson (2002) ao ser citado por Sheena e Naresh (2012) refere que esta condicionante é a primeira reação que os consumidores têm, quando ouvem, veem ou tocam num determinado produto de uma marca.

Assim, o termo personalidade remete-nos para uma dimensão humana. Os autores Huang, Mitchell e Rosenaum-Elliott (2012, p.334) esclarecem melhor essa linha de pensamento argumentando que “Quando associado a uma marca, este conceito é usado enquanto metáfora para descrever as marcas como se fossem seres-humanos “. Contudo, apenas alguns dos traços da personalidade humana são passíveis de serem utilizados no âmbito da comunicação de marketing.

Daí resulta esta revisão da literatura, que explora esta temática através dos seguintes subtópicos: definição de comunicação de marketing, da personalidade da marca, as dimensões da mesma e as estratégias de comunicação na divulgação da personalidade da marca.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A comunicação integrada de marketing (CIM) alastrou-se pelo mundo e tornou-se numa ferramenta de comunicação para as empresas e, aparentemente, para as agências que com as empresas privam (Kitchen, Brignell, Li, & Jones, 2004).

A CIM não funciona apenas como um processo de comunicação, mas também como um processo associado à gestão e às marcas envolvendo a gestão da comunicação de marketing de forma holística na busca dos objetivos estratégicos de uma organização (Kitchen, 2005).

Na prática a CIM maximiza os investimentos em comunicação criando uma mensagem única para a marca, isto é, promover a personalidade da marca.

2.1 Comunicação de Marketing

O autor Kapferer (1994) citado por Monsaraz e Vilar (2006) refere que comunicação de marketing designa-se de forma geral a publicidade, a promoção de vendas, o marketing direto, patrocínios, venda pessoal, entre outros. Embora todos estes elementos tenham objetivos e metodologias de ação diferenciadas, para os mesmos autores, a publicidade

assume-se como elemento dominante dentro destes elementos. A par desta informação, o mesmo autor divide comunicação de marketing em dois tipos de comunicação: marca e de produto. A comunicação de marca transmite a sua identidade, sendo que o alvo é o potencial consumidor, que procura ainda estruturar a oferta, não tendo, no entanto, ainda efetuado qualquer comparação entre produtos. Ao passo que a comunicação de produto se destina a um consumidor que já está no mercado e procura comparar ofertas e características dos produtos ou serviços.

Os autores Brochand, Lendrevie, Rodrigues e Dionísio (2013) também concordam com o autor supra mencionado e apresentam um modelo com os diferentes tipos de comunicação, como se pode verificar na figura 2.

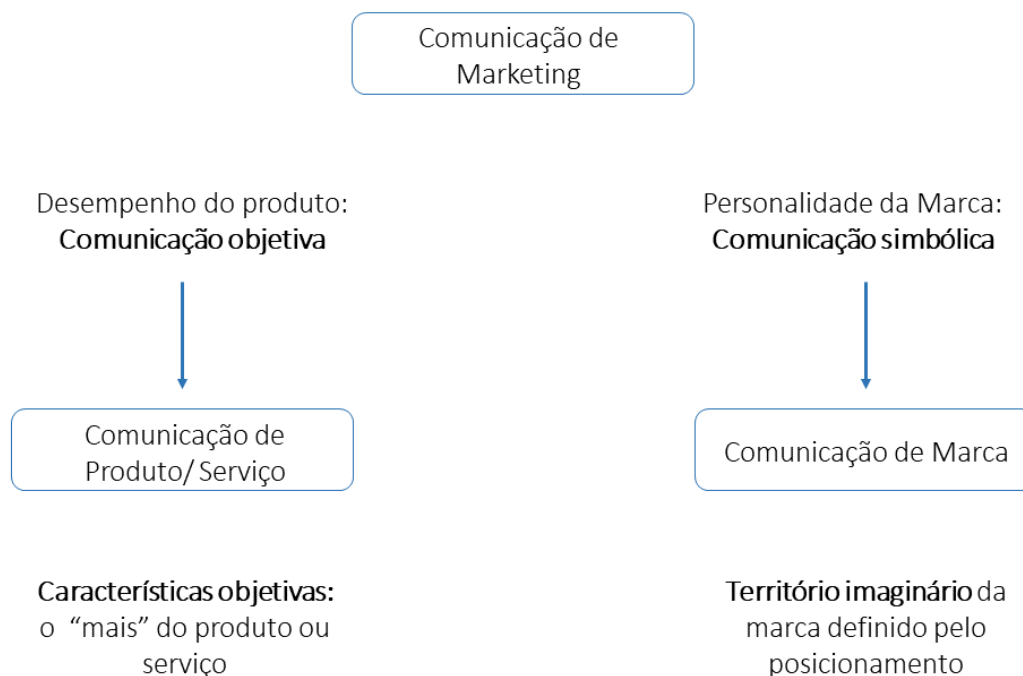


Figura 4- Tipos de comunicação de marketing
Elaboração própria com base em (Bernard Brochand et al., 2013)

Assim, a comunicação de marca dá a conhecer a personalidade e os valores da mesma, enquanto que a comunicação de produto valoriza a performance dos produtos ou serviços (Brochand et al., 2013).

Kapferer (1994) reforça que, a comunicação de marketing só transmite uma mensagem eficiente e eficaz junto do público-alvo, se a marca detiver uma identidade rica, uma personalidade, um sistema de valores e um know-how bem delineado. Somente desta forma é possível criar uma marca promissora e poderosa.

Os autores Monsaraz e Vilar (2006) acrescentam que a comunicação deve obedecer a valores económicos e sociais e também deter bons recursos humanos, bons produtos, bons serviços, bons índices de notoriedade e de reconhecimento. Além disso, também é necessário ter competências técnicas e éticas para comunicar com os seus vários públicos. Desta forma, produz-se, organiza-se e gere-se a informação da marca.

Em suma, pode-se referir que a comunicação é uma ferramenta fundamental no desenvolvimento e no crescimento das organizações. Para tal é necessário lidar eficazmente em situações de interação social, envolvendo diversos meios e instrumentos comunicacionais. Neste sentido, pode-se afirmar que a comunicação é a base das marcas/organizações.

2.2 Marca

Ao querer determinar o conceito de marca, tal leva à colocação de várias questões, relativas à sua origem, ou seja, estará a origem da marca na utilização de marcas de ferro a quente, para identificar os animais de determinados produtores? Ou ainda, estará a origem expressa nas pinturas rupestres, onde as supostas assinaturas seriam uma forma de demonstração de pertença de um determinado território? Tais questões são de respostas pouco unânimes, antevendo que o conceito de marca não será propriamente fácil de definir.

O conceito da marca é um tema que tem vindo a ser muito estudado, muito devido ao impacto que as marcas exercem sobre os consumidores e no comportamento dos mesmos. Através dos diversos estudos realizados conseguiu-se reunir algumas definições relevantes para compreender o que é uma marca.

Ambler (1995) apresenta duas linhas de pensamento para a definição de uma marca. A primeira abordagem reforça que a marca é vista como um produto adicional, que é identificado pelo consumidor. Na segunda abordagem foca-se essencialmente na estratégia da marca, aplicando o marketing-mix (preço, produto, distribuição e comunicação) aos objetivos e às necessidades do público-alvo da mesma.

Para Lynch e de Chernatony (2004) a marca é considerada um elemento essencial na estratégia de marketing e representa uma vantagem competitiva no mercado. Para tal, é essencial a marca deter características emocionais e intangíveis a fim de demonstrar a personalidade da marca.

Na linha de pensamento de Kotler e Keller (2007, p. 269) referem que “a marca é, portanto, um produto ou serviço que agrega dimensões que, de alguma forma, o

diferenciam de outros produtos ou serviços desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade.”

Entretanto, Lencastre e Côte-Real (2010) delinearam um conceito triádico da marca (ver figura 3), apelidado de “Triângulo da Marca”, sendo assim possível compreender e visualizar este conceito de forma mais simplificada. Este modelo assenta em três pilares: **identidade *mix***, **marketing *mix*** e **imagem *mix***. Importa ainda ressaltar que este triângulo se baseia no modelo triádico semiótico de *Peirce* (sinal, objeto e intérprete) (Lencastre & Côte-Real, 2010).

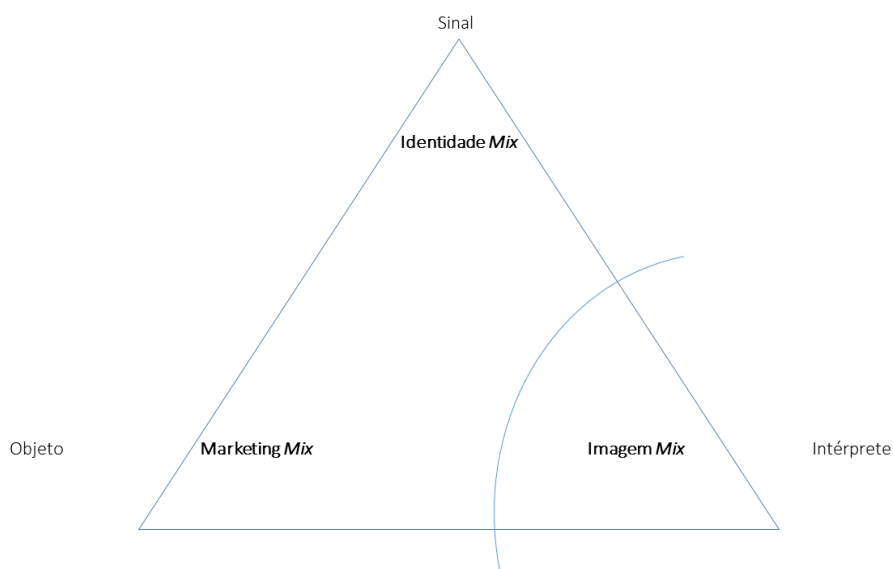


Figura 5- Triângulo da Marca
Elaboração própria com base em Lencastre & Côte-Real (2010, p. 409)

Assim sendo, a imagem de marca (um dos pilares do triângulo da marca) pode ser influenciada por 4 fontes (ver figura 3), nomeadamente: **atributos dos produtos, benefícios ou inconvenientes percebidos pelo consumidor, personalidade (física e moral) da marca** e as **características dos seus clientes** (Brochand, Lendrevie, Rodrigues e Dionísio, 1999). Como a personalidade é uma das fontes que condiciona a percepção dos consumidores face às marcas, deduz-se assim a importância em abordar esta temática, num mundo cada vez mais atento e crítico às comunicações e à coerência das mesmas.

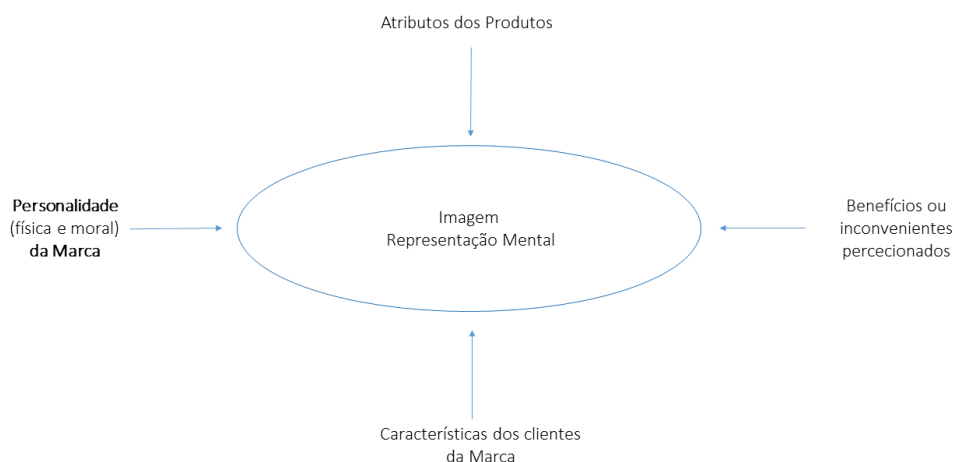


Figura 6- Fontes da Imagem da marca
Elaboração própria com base em Bernard Brochand et al. (1999, p. 165)

2.3 Personalidade da Marca

Ao longo dos anos têm-se verificando algumas definições de personalidade, mas Freud foi o pioneiro na definição da mesma, referindo que era um processo dinâmico, cumulativo, durável e estável (Azoulay & Kapferer, 2003).

Na linha de pensamento de Plummer (1985) citado por Aaker (1997) destacam o processo de construção da personalidade da marca, afirmando que os consumidores armazenam na sua memória as associações (boas ou más) que estabelecem com as marcas, e que estas, em conjunto com o valor que atribuem ao produto, determinam a decisão de compra da marca A ou B.

Na perspetiva de Keller (1993) a personalidade da marca relaciona-se com a forma como os consumidores percebem a mesma e não o que esta é.

Para Aaker e Fournier (1995) a personalidade da marca abrange três perspetivas: narrativa, de relacionamento interpessoal e de características humanas, o que em direta correspondência origina a tríade: personagem, parceiro e indivíduo.

Anos mais tarde, Aaker (1997) define este conceito de forma mais objetiva: “um conjunto de características humanas associadas à marca” (Aaker, 1997, p. 347).

Plummer (2000) adicionou novas ideias a este conceito, referindo que a personalidade da marca pode ser interpretada pela perspetiva da mesma, abrangendo algumas formas de atuação, como: identidade e imagem da marca através do seu produto, da sua embalagem, do seu nome, ou através do local onde é vendida.

Porém, Azoulay e Kapferer (2003) tem uma opinião diferente de Aaker (1997), ou seja, a personalidade da marca é um conjunto de características psíquicas que são aplicáveis e relevantes para as marcas.

Sheena e Naresh (2012) acrescentam novas ideias à definição, afirmando que todas as marcas têm a sua própria personalidade, que é única, e que se diferencia conforme as diferentes situações.

Na perspetiva de Sariyer (2017) a personalidade da marca pode abranger um conjunto de 3 elementos (imagem, aspeto emocional e simbólico), quando as organizações fazem uma gestão eficiente e eficaz de todos os recursos.

Após a definição de personalidade da marca é essencial definir as dimensões da mesma, segundo uma abordagem de Aaker (1997).

2.4 Dimensões de Marca

Aaker (1997) pretendia saber como é que as marcas eram percecionadas pelos consumidores ao nível da personalidade. Para tal, definiu um questionário numa escala de *Likert*, no qual analisou a personalidade de 37 marcas (de diversas categorias de produtos e serviços), através de 114 traços de personalidade recorrendo para tal a mais de 631 inquiridos (Aaker, 1997a). Com base nos resultados deste estudo determinaram-se 42 traços de personalidade, que posteriormente deram origem às cinco dimensões, a saber: sinceridade, entusiasmo, competência, sofisticação e robustez (ver figura 5). Importa ainda salientar que as 3 primeiras dimensões são inatas da personalidade de cada indivíduo, ao passo que as 2 últimas dimensões podem ser desejadas ou não (Aaker, 1997).

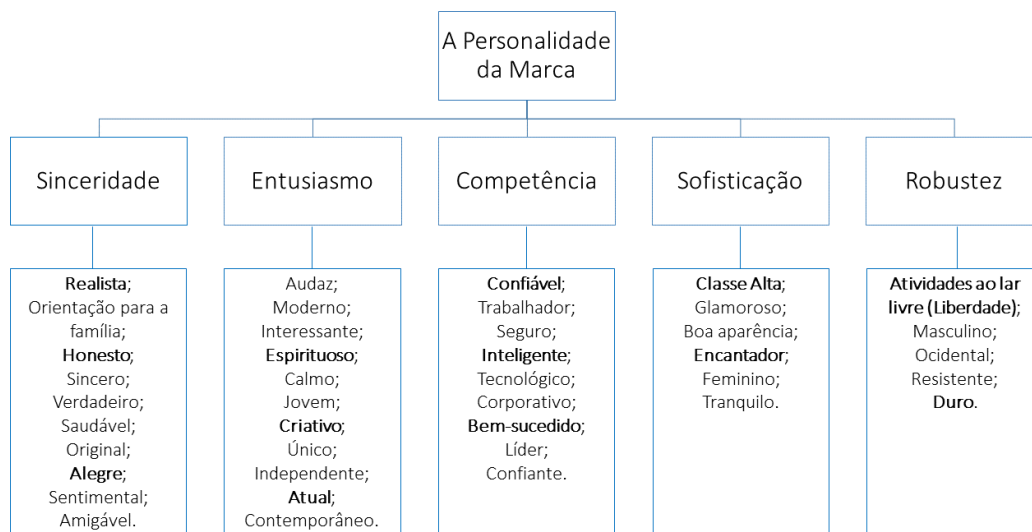


Figura 7- Dimensões da personalidade da marca.

Elaboração própria com base em Aaker (1997, p. 354)

Através deste estudo foi possível verificar uma correlação entre o conceito dos 5 fatores da personalidade (extroversão/introversão, neuroticismo, amabilidade, conscienciosidade, e abertura à experiência) e as 5 dimensões da personalidade da marca. Assim, 3 das dimensões (sinceridade, entusiasmo e competência) correspondem ao modelo dos cinco fatores da personalidade, supramencionados (amabilidade, extroversão/introversão, e conscienciosidade, respetivamente (Aaker, 1997).

A primeira dimensão (**sinceridade**) caracteriza-se por algumas características psíquicas, tais como: verdade, amizade, honestidade, realidade, etc., (Aaker, 1997a). Estudos referem que nesta dimensão se enquadram associações de cariz familiar/solidário, no qual são promovidos valores morais a fim de auxiliar os indivíduos mais carenciados (Seimiene & Kamarauskaite, 2014).

A dimensão **entusiasmo** compreende alguns traços de personalidade como: criatividade, independência, modernidade, audácia, entre outras (Aaker, 1997a). Aqui, pode-se relacionar algumas marcas que proporcionam experiências e ocasiões emocionantes e empolgantes aos seus consumidores através da comercialização de alguns produtos ou serviços (Seimiene & Kamarauskaite, 2014).

A terceira dimensão **competência** caracteriza-se pela liderança, inteligência, segurança, trabalho árduo, etc., (Aaker, 1997a). Podem-se identificar algumas marcas que se destacam pela qualidade e pelo conhecimento dos seus produtos ou serviços (Seimiene & Kamarauskaite, 2014).

A dimensão **sofisticação** diz respeito às seguintes características: boa aparência, *glamour*, tranquilidade, classe alta, entre outras (Aaker, 1997a). Geralmente, esta dimensão associa-se às marcas pertencentes ao universo feminino (Seimiene & Kamarauskaite, 2014).

A última dimensão (**robustez**) define-se através da resistência, do gosto pelas atividades ao ar livre, etc. Aqui, relacionam-se as marcas que comercializam produtos para os indivíduos do género masculino (Seimiene & Kamarauskaite, 2014).

Após uma breve explanação das cinco dimensões de Aaker (1997) é importante ressaltar que estas se encontram enquadradas na cultura e no contexto dos Estados Unidos da América. Em 2000, a mesma autora definiu as dimensões da personalidade da marca para o contexto japonês. Ainda assim, é de extrema importância referir que

outros autores delinearão outras dimensões conforme o contexto e a cultura, (Geuens, Weijters, & De Wulf, 2009).

1.5 Estratégias de Comunicação na divulgação da personalidade da marca

Segundo Lee (2007) citado por Lee (2009) os marketers devem incorporar as dimensões da personalidade da marca nas suas decisões estratégicas. Os mesmos autores, citando o Meenaghan's focus-group research (2001) reforçam que diferentes eventos têm diferentes traços de personalidade associados. Como por exemplo ao *ballet* e música clássica estão associados traços de personalidade como sofisticado, elitista, discriminatório, classe social elevada, formal e pretensioso. Enquanto eventos mais populares têm associados traços de personalidade como jovem, acessível, amigável, atual, inovador e comercial.

Segundo (Aaker, 1997b) os traços da personalidade da marca são formados pelos atributos do produto, categorias associadas ao produto, ao nome da marca, símbolos ou logos, estilo de publicidade, preço, canais de distribuição, imagens formadas pelo consumidor, pelos funcionários ou *CEOs* da empresa e pelos *brand endorsement*.

Como exemplo refere-se o caso da Nespresso onde a estratégia de comunicação da marca, numa fase inicial, assentava em ações de relações públicas, comunicação seletiva e na presença em eventos de destaque junto de líderes de opinião, que faziam parte do público alvo, visto que o conceito da Nespresso se devia à qualidade do café, sendo os seus melhores embaixadores os próprios consumidores (Lima, 2007).

Atualmente a marca aposta numa nova estratégia integrada de comunicação apresentando uma campanha criada e produzida integralmente em Portugal com o objetivo de comunicar a sua acessibilidade aproximando mais a marca aos seus consumidores. A campanha marcou presença na televisão, imprensa e online sob o lema "o seu Nespresso sempre à mão" reforçando uma posição junto dos consumidores portugueses de que nunca foi tão fácil acederem à experiência Nespresso (Lima, 2017). A Nespresso acima de tudo procura que os seus traços de personalidade sejam personificados em cada um dos seus consumidores e que eles próprios se revejam no seu carácter, bem expresso pela ligação da marca aos seus consumidores, através do Nespresso Club.

3. CONCLUSÃO

Através dos estudos analisados, é possível perceber que a personalidade da marca desempenha um papel fulcral no processo de fidelização de consumidores (Seimiene & Kamarauskaite, 2014). A literatura evidencia que os consumidores optam por consumir marcas cuja personalidade seja similar à sua identidade psíquica (Kotler & Keller, 2007). Desta forma verifica-se que a personalidade da marca promove uma aproximação entre os consumidores e as marcas (Aaker & Fournier, 1995), o que fomenta uma ligação bidirecional entre estes intervenientes (Sariyer, 2017). Além disso, a personalidade ajuda a diferenciar as marcas e pode ainda desenvolver as emoções nos consumidores, (Aaker & Fournier, 1995). Para isso, as marcas devem ser capazes de identificarem os traços de personalidade do seu público-alvo e comunicarem a sua imagem no sentido de expressarem os mesmos traços.

Importa ainda referir que a personalidade da marca também é muito importante para as organizações, uma vez que permite estabelecer uma comunicação mais eficaz, eficiente e produtiva com os seus clientes. Estes diferenciam-se e identificam-se com as marcas, ou seja, os consumidores refletem as suas características psíquicas nos produtos ou serviços (Sariyer, 2017); daí a importância da congruência das comunicações das marcas: estas devem comunicar de forma a realçar as características da personalidade através das ações implementadas (Bernand Brochand et al., 2013). No entanto, não se podem descurar os fatores da marca (design, preço, a embalagem, entre outros.) que moldam a mente e a perceção dos consumidores (Seimiene & Kamarauskaite, 2014), o que dificulta as estratégias das organizações, dado que cada consumidor vê o mundo de forma diferente (Sariyer, 2017). Assim, é necessário ter em atenção a todas as variáveis a fim de todas comunicarem uma mensagem objetiva, clara e concisa, ou seja, deve-se evitar mensagens ambíguas.

4. LIMITAÇÕES

No âmbito do artigo concetual considerou-se que o fator tempo foi limitativo ao estudo impossibilitando uma revisão mais aprofundada. Outro fator que limitou foi o propósito do estudo que se restringiu a uma revisão da literatura impossibilitando a aplicação prática das literaturas revistas.

5. RECOMENDAÇÕES

Como recomendação para estudos futuros, existe a necessidade de comparar marcas que já utilizam estratégias de comunicação integrada de marketing e outras em que este processo ainda não está priorizado.

Desta forma, será possível comparar se a personalidade da marca entre os consumidores é assimilada de acordo com os objetivos da empresa.

REFERÊNCIAS

- Aaker, J. L. (1997a). Dimensions of Brand. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356.
- Aaker, J. L. (1997b). Esearch aper eries. *Journal of Marketing Research*, 34(1632), 347–357.
- Aaker, J. L., & Fournier, S. (1995). A Brand as a Character, A Partner and a Person: Three Perspectives on the Question of Brand Personality. *Advances in Consumer Research*, 22(1), 391–395.
- Ambler, T. (1995). Brand equity as a relational concept. *The Journal of Brand Management*, 2(6), 386–397.
- Azoulay, A., & Kapferer, J.-N. (2003). Do brand personality scales really measure brand personality? *Journal of Brand Management*, 11(2), 143–155.
- Brochand, B., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V., & Dionísio, P. (1999). As Relações Públicas. In *Publicitor* (pp. 345–363). Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.
- Brochand, B., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V., & Dionísio, P. (2013). *Mercator XXI: Teoria e prática do Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.
- Lencastre, P., & Côte-Real, A. (2010). One, two, three: A practical brand anatomy. *Journal of Brand Management*, 17(6), 399–412.
- Farhana, M. (2014). Implication of Brand Identity Facets on Marketing Communication of Lifestyle Magazine: Case Study of A Swedish Brand. *Journal of Applied Economics & Business Research*, 4(1), 23–41.
- Geuens, M., Weijters, B., & De Wulf, K. (2009). A new measure of brand personality. *International Journal of Research in Marketing*, 26(2), 97–107.
- Kapferer, J.-N. (1994). *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*. les editions d'organizations.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing , Measuring , and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Kitchen, P. J. (2005). New paradigm – IMC – under fire. *International Business Journal*,

15(1), 72–80.

Kitchen, P. J., Brignell, J., Li, T., & Jones, G. S. (2004). The Emergence of IMC: A Theoretical Perspective. *Journal of Advertising Research*, 44(1), 19–30.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Administração de Marketing* (12ª Edição). Prentice Hall.

Lee, H. (2009). The Matching Effect of Brand and Sporting Event Personality: Sponsorship Implications, 41–64.

Lima, M. J. (2007). Nespressomania. *Meios E Publicidade*. Retrieved from <http://www.meiosepublicidade.pt/2007/01/Nespressomania/>

Lima, M. J. (2017). Acessibilidade inspira Nespresso. Retrieved from <http://marketeer.pt/2017/08/07/acessibilidade-inspira-nespresso/>

Monsaraz, M. F. de, & Vilar, E. (2006). *Imagem da Organização*. (Quimera, Ed.). Lisboa.

Plummer, J. T. (2000). How Personality Makes a Difference. *Journal of Advertising Research*, (December 2000), 79–83.

Sariyer, N. (2017). The Relationship between the Personality of Urbanites and City Brand Personality- An Application in Turkey. *Eurasian Journal of Business and Management*, 5(1), 41–54.

Seimiene, E., & Kamarauskaite, E. (2014). Effect of Brand Elements on Brand Personality Perception. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156(April), 429–434.

Sheena, & Naresh, G. (2012). Do Brand Personalities Make a Difference to Consumers? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 37, 31–37.

FAKE NEWS: REVISÃO DA LITERATURA **FAKE NEWS: A LITERATURE REVIEW**

Bárbara Pereira¹; Cássia Carvalho¹; Eneide Ferreira¹; Filipa Branco¹; Susana Silva¹

¹*Instituto Superior de Contabilidade e Administração – Universidade de Aveiro*

barbaralpereira@ua.pt; cassialiandra@ua.pt; eneidefigueiredoferreira@ua.pt; a35594@ua.pt; susanaasilva@ua.pt

Resumo

A presente revisão bibliográfica aborda o tema das *Fake News*. Numa altura em que este tema toma um enorme poder e se propaga sem qualquer tipo de controlo, importa perceber o que são notícias verdadeiras e o que as distingue das falsas. É feita uma análise sobre as motivações e objetivos das *Fake News*, assim como os veículos de propagação das mesmas realçando o papel que as redes sociais desempenham na divulgação e propagação desta temática. Serão também enumerados os tipos de *Fake News*, ou seja, de que forma se apresentam ao leitor. Estas apresentam-se sobre diversos formatos, que poderão ser sátiras, paródias ou fabricação de notícias, assim como manipulação de imagens, propaganda, ou através de publicidade e relações públicas. Apesar da dificuldade em encontrar soluções para erradicar as *Fake News*, existem formas de as evitar apesar de se revelarem ainda muito escassas.

Palavras-chave: *Fake News*, desinformação, redes sociais, falta de informação.

Abstract

This literature review addresses the topic of Fake News. At a time when this subject takes enormous relevance and spreads without any kind of control, it is important to realize what true news are and what distinguishes it from false ones. It was made an analysis of the motivations and goals of the Fake News, as well as the vehicles of propagation, emphasizing the role that the social networks play in the diffusion of this subject. Fake News types are also listed which mean: how they are presented to the reader. These are presented in various formats, which could be satires, parodies or newsmaking, as well as image manipulation, advertising, or through publicity and public relations. Despite the difficulty in finding solutions to eradicate the Fake News, there are ways to avoid them, although they are still very scarce.

Keywords: Fake News, disinformation, social media, misinformation.

1. INTRODUÇÃO

Seja na forma de teorias da conspiração ou rumores sem qualquer tipo de fundamento, as informações falsas são uma parte do sistema de media contemporânea, onde várias fontes acabam por disputar a nossa atenção (Shin, Jian, Driscoll, & Bar, 2018).

Com o surgimento da internet, ocorreu uma “contaminação” das fontes de notícias tradicionais que tinham altos níveis de confiança e credibilidade do público e estas tendências criaram um contexto em que notícias falsas conseguiam atrair um público de massa. (Lazer et al., 2018). As *Fake News* são notícias falsas divulgadas para a sociedade que tem como propósito enganar o leitor, esconder algo do público em geral, propagar factos enganosos ou ainda fazer piada e gerar humor.

Com esta revisão pretendemos analisar a bibliografia atual sobre a temática *Fake News*, reunir as principais definições do assunto e categorizar a forma como eles se apresentam ao público. Para além disso, procuramos saber como o público pode distinguir uma notícia verdadeira de uma falsa, e as principais consequências associadas à propagação das *Fake News*.

Para esta revisão, o método utilizado teve início primeiramente pela definição do conceito de notícia, fazendo posteriormente a comparação das verdadeiras e das falsas. Depois de categorizadas, foram enumerados os diferentes tipos de *Fake News* e formas de as evitar. Foram escolhidos 20 artigos de um limitado número de publicações sobre a temática. Outros 5 foram adicionados posteriormente com o aprofundar da pesquisa. Já tinham sido feitas investigações sobre os efeitos da exposição a informações falsas, e no geral, estes estudos referem que os indivíduos são mais propensos a acreditar em declarações duvidosas que correspondem ao seu partidarismo do que declarações que vão contra as suas crenças (Shin et al., 2018).

Contudo, esta temática toma novamente relevância em 2016, durante a votação do *Brexit* e a eleição presidencial americana (Shin et al., 2018). A evidente propagação de notícias falsas na campanha eleitoral americana foi destacada com uma grande parcela dos leitores americanos a informarem-se através das publicações realizadas na plataforma social *Facebook* e não nos jornais tradicionais como *New York Times*, o *Washington Post*, o *Huffington Post*, ou *NBC New*. “Durante este período, 20 reportagens falsas tiveram melhor desempenho e geraram mais de 8,7 milhões de partilhas, reações e comentários no *Facebook*, em comparação com pouco mais de 7,3 milhões de 19 sites de notícias importantes” (Kshetri & Voas, 2017, p.2). Comprova-se que o papel das *Fake News*, neste caso, foi enfraquecer e distrair a população dos assuntos relevantes durante o período das eleições. Os olhos da comunidade deveriam estar voltados para os planos do governo, modelos de gestão e previsões políticas públicas, mas ao invés, acompanhava as “inverdades” como “*Wikileaks*”, que confirma que “*Clinton* vendeu armas para o Estado Islâmico” e o “Papa Francisco choca o mundo a apoiar *Donald Trump*”.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Notícias verdadeiras

As notícias foram definidas de várias formas, desde o relato de um acontecimento recente, interessante e significativo (Keshner, 2005), ao relato de um acontecimento que afeta significativamente as pessoas (Richardson, 2007), até ao relato dramático de algo

estranho ou desviante (Pratte, 1983). As notícias são vistas como um produto do jornalismo, um campo do qual se espera “informação independente, credível, precisa e compreensível” (Kovach & Rosenstiel, 2007, p.11). A notícia é um relato sobre a realidade quotidiana construída a partir de princípios partilhados pelos jornalistas, que incluem entre outros fatores a facticidade, relevância, interesse público, imparcialidade e pluralidade.

Uma vez que “o propósito principal do jornalismo é fornecer aos cidadãos informações que eles precisam para serem livres e autossustentáveis”, espera-se que o jornalismo reporte, acima de tudo, a verdade (Kovach & Rosenstiel, 2007, p.17). O jornalista é o profissional responsável por procurar informações e divulgá-las segundo o interesse público, relacionando os factos e as suas consequências. Ele é o responsável por divulgar a todos, factos e acontecimentos, com fidedignidade e ética, tendo em consideração o momento e as circunstâncias em que ocorrem. Um elemento central na definição do profissional de jornalismo é a adesão a *standards* específicos, acima de tudo a objetividade e a coerência.

2.2 Notícias falsas

Para a definição de notícias falsas é muito comum o uso do termo em inglês: *Fake News*. O dicionário de Oxford define ‘fake’ como um adjetivo que significa “não genuíno; imitação ou contrafação”. Muitos autores situam as *Fake News* num largo contexto entre informação errada (*misinformation*) e informação falsa (*disinformation*) (Wardle & Derakhshan, 2017). O termo *Fake News* é usado para retratar o gigante fenómeno da desinformação ou falta de informação, e está profundamente ligado ao avanço tecnológico. Enquanto a informação errada refere-se à “partilha inadvertida de informação falsa”, a informação falsa refere-se à “criação e partilha deliberada de informação que se sabe ser falsa” (Wardle & Derakhshan, 2017, p.1). O termo *Fake News* não entrou só no discurso escolar, mas também nas conversas diárias, invocado não só na tentativa de apontar informação falsa, mas também de demonizar organizações de notícias tradicionais. (Tandoc, Lim, & Ling, 2018). As notícias parecem ser verdadeiras ou criam situações para tentar apresentar confiança e veracidade. São uma versão reformulada da verdade, contra tudo o que o jornalismo pratica e respeita e que tenta apresentar-se como real e oficial.

Um estudo recente definiu *Fake News* como sendo “artigos de notícias que são intencionalmente falsos e que podem enganar os leitores” (Allcott & Gentzkow, 2017, 213). Podem também definir-se como “informações fabricadas que imitam o conteúdo

de media de notícias na forma, mas não no processo organizacional ou de intenção” (Lazer et al., 2018). Mais do que notícias erradas ou enganosas, as *Fake News* são, na sua maioria, produzidas com a intenção de causar dano, criar uma perceção equivocada ou mudar um pensamento coletivo. São notícias que não têm normas nem processos editoriais da media de notícias para garantir a precisão e a credibilidade da informação (Lazer et al., 2018). Considerada como uma notícia fabricada que se apresenta com a mesma “aparência” de uma notícia jornalística, mas com propósito totalmente diferente do jornalismo real.

Fake News são, portanto, a criação e disseminação de histórias falsas disfarçadas de fonte de notícias credíveis para ganhos políticos ou financeiros (Silverman, 2016).

De acordo com os autores estudados é unânime que as notícias falsas se apresentam sob a forma de desinformação e informações erradas.

- 1) A desinformação é uma informação falsa que se espalha intencionalmente para enganar (Kshetri & Voas, 2017) e que ganha relevância quando é repetida e passada de pessoa para pessoa (DiFonzo & Bordia, 2007). Contudo, o termo desinformação é agnóstico em relação à motivação da falsidade e pressupõe que a imprecisão decorre da intenção deliberada (Shin et al., 2018).
- 2) Informações erradas, boato ou falta de informação: o boato é amplamente definido como uma informação que não foi confirmada (DiFonzo & Bordia, 2007), por sua vez a informação errada é uma informação falsa ou enganosa (Lazer et al., 2018) e a falta de informação é uma informação incompleta (Kshetri & Voas, 2017). Ao contrário da desinformação, nestes casos a difusão da informação não é feita para enganar propositadamente (Tandoc et al., 2018).

2.3 Motivações das *Fake News*

As duas principais motivações por trás da criação de notícias falsas são financeiras e ideológicas. Por um lado, histórias chocantes e falsas que se tornam virais – precisamente porque são chocantes – dão aos produtores desses conteúdos ‘cliques’ que são convertidos em receitas de publicidade. Por outro lado, outros criadores de notícias falsas fazem-no para promover ideias específicas ou pessoas que eles apoiam, muitas vezes descredibilizando outros (Allcott & Gentzkow, 2017). A criação de *Fake News* é motivada pelo desejo consciente de causar prejuízo àquele que é o objeto do conteúdo falso. São criadas, na sua maioria, para atingir sentimentos fortes de medo, rejeição ou surpresa nos leitores.

Existe um lucro importante a partir das notícias falsas, porque os *sites* que propagam este tipo de informações possuem empresas que anunciam e lucram a partir de visualizações e cliques. Muitas empresas são especializadas em propagar notícias falsas para ter ganhos em troca de cliques realizados. A base deste negócio está pavimentada em redes sociais e em sites que se sustentam financeiramente a partir dos cliques gerados pelos visitantes. A atual preocupação com rumores políticos e afins está profundamente relacionada com esta mudança do ambiente de media (Harsin, 2013; Rojecki & Meraz, 2016).

2.4 Tipos de Fake News

Segundo Tandoc, Lim e Ling (2018), as *Fake News* podem ser divididas nos seguintes tipos:

2.4.1 Sátira de notícias

A sátira refere-se à ridicularização dos programas de informação usando tipicamente o humor ou o exagero para apresentar as notícias às audiências presentes. Um exemplo deste tipo é o programa americano *The Daily Show* (Baym, 2005). Estes programas focam-se em acontecimentos correntes e usam o estilo de apresentador televisivo de notícias (uma pessoa atrás de uma secretária, com gráficos ilustrativos e vídeos), muito parecido com os programas de notícias. A principal diferença é que eles promovem-se, acima de tudo, como produtores de entretenimento em vez de informação, com os anfitriões a serem comediantes ou *entertainers* em vez de jornalistas ou apresentadores. Os programas são produzidos com uma transparente motivação humorística. São injetados com humor para manter interessadas as audiências tipicamente jovens, usando comentários e gráficos irónicos, sarcásticos e descabidos. Ao contrário dos tradicionais telejornais, estes programas são feitos perante uma audiência que é ouvida a rir quando as piadas são ditas. Apesar da exclusão da sátira dos principais meios de comunicação, vários estudos argumentaram que esses programas satíricos são uma parte cada vez mais importante do ecossistema dos medias. O seu uso de humor não é superficial. Em vez disso, o humor é frequentemente usado para fornecer críticas sobre assuntos políticos, económicos ou sociais. No fundo, são de igual forma informativos e divertidos. Reilly (2012) descobriu que indivíduos que assistem a programas satíricos são tão bem informados sobre assuntos atuais quanto os indivíduos que consomem outras formas de media de notícias. Um nicho que eles ocupam no cenário dos medias é a sua capacidade de situar as notícias diárias dentro de um contexto mais amplo (Reilly, 2012). Por exemplo, o *The Daily Show* frequentemente

compara as observações de políticos com observações anteriores, às vezes de muitos anos anteriores, com o efeito de sublinhar inconsistências ou contradições. Embora estudos anteriores se tenham referido a sátiras de notícias políticas como notícias falsas, o facto de serem falsos apenas se refere ao seu formato. Elas tomam a forma de noticiários para fins humorísticos, recorrendo a um estilo exagerado, reportagens falsas e risos da audiência ao vivo. No entanto, o conteúdo central da sátira política é baseado em factos reais.

2.4.2 *Paródias de notícias*

Partilham muitas características com a sátira de notícias, uma vez que ambas recorrem ao humor como meio de chegar à audiência. Também usam um formato de apresentação que imita os medias de notícias convencionais. As paródias diferem das sátiras porque usam informação não factual para introduzir humor. Em vez de fornecer comentários diretos sobre assuntos correntes através de humor, a paródia joga com o absurdo das questões e destaca-o ao inventar notícias inteiramente fictícias. Um dos exemplos mais comuns de *websites* de paródia é o *The Onion*, que já foi confundido com um site de notícias reais.

As paródias, tal como as sátiras, diferem dos outros tipos de *Fake News* na medida em que há uma assunção de que ambos, o autor e o leitor, partilham da piada. No caso das paródias o conteúdo é fabricado.

Por vezes, a paródia pode ser tão subtil que o assunto chega a receber cobertura nas notícias principais. Nestes casos, a intenção do autor e a ingenuidade do leitor estão dessincronizados. Ou seja, a ideia é perdida pelos leitores que podem ser enganados pelo artigo e eventualmente partilhar com outros sem perceberem a premissa.

2.4.3 *Fabricação de notícias*

Refere-se a artigos que não têm nenhuma base factual, mas são publicados no estilo de artigos de notícias para criar legitimidade. Ao contrário da paródia, não há nenhum entendimento implícito entre o autor e o leitor de que a notícia é falsa. Na verdade, a intenção é normalmente a contrária. O produtor da “obra” normalmente tem a intenção de enganar. Itens fabricados podem ser publicados num *website*, *blog* ou numa rede social. A dificuldade em distinguir notícias fabricadas acontece quando organizações partidárias publicam estas histórias, dando alguma ilusão de objetividade. Tal como no caso da paródia, uma notícia fabricada com sucesso, pelo menos da perspectiva do autor, é um item que se baseia em memes pré-existentes ou parcialidades. Com eles

tece uma narrativa, normalmente com viés político, que o leitor aceita como legítima. O leitor enfrenta dificuldades na verificação, uma vez que as notícias fabricadas são publicadas por organizações não-noticiosas ou indivíduos sob a aparência de autenticidade, aderindo a estilos ou apresentações de notícias. Os itens também podem ser partilhados nas redes sociais, e por isso ganhar legitimidade, uma vez que os indivíduos recebem-nos através de pessoas em quem confiam. Como Metzger e Flanagin (2013) demonstraram, os visitantes que não estão familiarizados com a marca de um *site* usam a sofisticação do *site* como uma heurística mental para julgar a sua credibilidade. Desta forma, os noticiários falsos atraem leitores (e eventualmente receita de publicidade) criando *sites* que imitam de perto os das organizações de notícias legítimas. Uma vez que o leitor suspende a sua credulidade e aceita a legitimidade da fonte, estará mais disposto a confiar e a não procurar qualquer verificação. É importante referir que o sucesso de uma história fabricada depende de uma tensão social pré-existente. Quando a população tem confiança numa instituição ou pessoa em particular, será pouco provável que aceitem histórias que são críticas. No entanto, se houver uma tensão social as pessoas estarão mais vulneráveis a notícias fabricadas.

É estimado que as notícias fabricadas relacionadas com *Donald Trump* foram partilhadas 30 milhões de vezes no *Facebook* e as relacionadas com *Hillary Clinton* partilhadas 8 milhões de vezes. Há duas dimensões relativamente novas na questão da fabricação de notícias: uma é o motivo financeiro do autor e a outra é o desenvolvimento de robôs (*bots*) de notícias que dão a ilusão de ampla aceitação de uma notícia, através do aumento de *likes* e visualizações. Resumindo, as notícias fabricadas têm as mesmas dimensões que as paródias, mas sem o entendimento implícito entre o autor e o consumidor de que são falsas. Ou seja, o autor não atua em boa-fé e tem motivações económicas ou políticas.

2.4.4 Manipulação de imagem

As *Fake News* também podem ser manipulações de imagens ou vídeos reais para criar uma falsa narrativa. A manipulação de imagens tem-se tornado comum com o advento das fotos digitais, *softwares* de edição de imagem poderosos e conhecimento de técnicas de edição. Os efeitos podem variar de simples a complexos: simples ajustamentos poderão ser o aumento da saturação da cor e/ou remover elementos mínimos, enquanto alterações mais invasivas podem ser a remoção ou inserção de uma pessoa numa imagem. Para além disso, imagens podem ser retiradas de contexto e ser

acompanhadas de uma história falsa – apesar de a foto ser factual, o uso de uma imagem com outra narrativa induz as pessoas em erro.

2.4.5 *Publicidade e Relações Públicas*

O termo *Fake News* também foi usado para descrever materiais publicitários sob a aparência de notícias genuínas, bem como para se referir a comunicados de imprensa publicados como notícias. Por exemplo, os *video news release* são segmentos de vídeo produzidos por empresas de relações públicas com o objetivo de vender ou promover um produto, uma empresa ou uma ideia. Nesse contexto, a notícia falsa foi definida como “quando os profissionais de relações públicas adotam as práticas e/ou a aparência de jornalistas para inserir mensagens de marketing ou outras mensagens persuasivas nos meios de comunicação” (Farsetta & Price, 2006, p.5).

Também está a aumentar o uso de cabeçalhos *clickbait*, designados para encorajar o leitor a clicar e deste modo ser levado para um *site* comercial. Este tipo de item também pode ser descrito como notícia falsa, apostando em novos valores para atrair a atenção, mas enganam muitas pessoas no processo, podendo mesmo semear raiva por algo que não aconteceu (Rubin, Chen, & Conroy, 2015).

2.4.6 *Propaganda*

A propaganda refere-se a histórias noticiosas criadas por entidades políticas para influenciar as perceções públicas. O seu propósito é beneficiar uma figura pública, organização ou governo. À semelhança da publicidade, a propaganda muitas vezes é baseada em factos, mas inclui um viés que promove um lado ou perspectiva em particular. O objetivo é maioritariamente persuadir em vez de informar.

2.5 Principal canal de difusão: redes sociais

Com a pluralização da internet e das redes sociais, todos podem ser produtores de conteúdo e os filtros para verificação da verdade no que é produzido deixou de existir. Este tipo de informação não comprovada propaga-se online e ganha “novos níveis de importância neste contexto político pós-moderno” (Harsin, 2013, p.3) onde as pessoas aceitam com facilidade as histórias de origem incerta. Os medias sociais são o local perfeito para a “viralização” de conteúdo. Sem fazer uma pesquisa aprofundada sobre a veracidade da notícia, os participantes da rede clicam no botão “partilhar” e multiplicam para toda a sua rede de contatos as informações falsas que acreditam ser verdade.

O contexto sociopolítico e económico oferece a possibilidade da criação de notícias falsas para uma população que carece de senso, entendimento e discernimento de notícias fidedignas e falsas. Como não há nenhuma legislação para impedir a sua entrada, o sistema acaba por ter vida própria e estas notícias acabam por se propagar *online* (Kshetri & Voas, 2017). Utilizadas muito no meio político, as *Fake News* têm como objetivo criar tumulto e reforçar o posicionamento de determinadas posições ideológicas.

Importa referir que o ambiente dos media de hoje é diferente, pois existe um ecossistema de informações complexas onde os meios de comunicação e inúmeros tipos de fontes co-produzem e disseminam histórias (Jenkins, 2006). Este ecossistema é formado por produtores, consumidores e legislação (Kshetri & Voas, 2017).

Plataformas *online* dão espaço a produtores de conteúdo que querem alcançar audiências em massa. O aumento dessa legião de pessoas comuns que noticiam factos desafiou a ligação entre notícias e jornalistas, sendo que os não-jornalistas começaram a envolver-se em atividades jornalísticas para produzir conteúdos jornalísticos, incluindo notícias (Robinson & Deshano, 2011). Os não-jornalistas estavam inicialmente confinados apenas aos *blogs* mas, eventualmente, as redes sociais ofereceram uma plataforma mais ampla para se empenharem no jornalismo (Wall, 2015). Hoje, qualquer pessoa que tenha um perfil numa rede social pode escrever sobre qualquer coisa e divulgar em toda a sua rede de contactos, uma vez que o ambiente digital é aberto a todos.

O aliado perfeito: as redes sociais têm as principais ferramentas para que as *Fake News* cresçam e se multipliquem. Categorizar veracidade pelo *feed* de notícias ou mesmo pelo *like* do amigo é o principal impulsionador das *Fake News* neste espaço. O *Twitter*, por exemplo, tornou-se a plataforma perfeita para disseminar detalhes sobre acontecimentos muito rapidamente (Hermida, 2010).

Não só as redes sociais mudaram a forma de distribuição de notícias, como também desafiaram as crenças tradicionais de como uma notícia deve parecer. Agora, um *tweet*, que tem no máximo 140 caracteres, é considerado um pedaço de notícia, principalmente se vier de uma pessoa com autoridade (Tandoc et al., 2018). Os perfis destas redes são importantes no processo de disseminação das *Fake News* porque não realizam nenhum tipo de verificação da informação antes de partilhar.

O *Facebook*, rede social mais popular, afirma ter mais de 2.2 biliões de utilizadores diários ativos (Facebook, 2018). Iniciou-se como um *site* através do qual poderíamos partilhar ideias e atualizações pessoais com os amigos, mas atualmente o *Facebook*

transformou-se num portal onde os utilizadores produzem, consomem e partilham diferentes tipos de informação, incluindo notícias. Uma pesquisa feita nos Estados Unidos verificou que 44 por cento da população obtinha as suas notícias pelo *Facebook* (Gottfried & Shearer, 2016). As redes sociais não são só marcadas pelas suas audiências massivas, elas também facilitam uma partilha e disseminação rápida de informação. Infelizmente, também facilitam a divulgação de informação errada, tais como *Fake News* (Tandoc et al., 2018).

Há uma grande preocupação em relação às *Fake News*. Atualmente, todos os utilizadores de redes sociais têm acesso a uma grande quantidade de notícias, e muitas vezes informações irreais e sem apuração precisa. Segundo Kshetri e Voas (2017), 62% dos adultos norte-americanos leem notícias através dos medias sociais e mais de 40% deles fazem-no pelo *Facebook*.

2.6 Formas de evitar *Fake News*

A educação virtual é uma arma importante para combater as *Fake News*. Em relação aos media tradicionais, a sociedade tem a perceção de como distinguir a verdade e a inverdade. Nas redes sociais o processo é mais moroso e complexo, devido à alta polarização da mensagem e a uma vasta quantidade de canais de comunicação, não se consegue analisar o que se recebe. É preciso criar uma cultura de investigação e questionamento sobre o que se lê na internet.

No entanto, estas duas categorias apresentam muitas dificuldades em obter sucesso, dado que primeiramente os indivíduos tendem a não questionar a credibilidade da informação, e perante a repetição de informações falsas, mesmo num contexto de verificação de factos, existe um aumento na probabilidade de um indivíduo aceitá-la como verdadeira (Lazer et al., 2018).

Como 99% das notícias falsas ocorrem dentro das redes sociais, é imperativo que os gestores destas mesmas redes se tornem responsáveis pela multiplicação. Algumas iniciativas já foram tomadas através da implantação de tecnologias sofisticadas, mas não são suficientes. Em agosto de 2017, o *Facebook* anunciou o lançamento de uma campanha para combater uma técnica conhecida como *cloaking*, em que os criadores de conteúdo falsos enganam os usuários. Esses criadores de conteúdo disfarçam o verdadeiro destino de um anúncio ou publicação, ou o conteúdo real da página de destino. A empresa afirmou que proibiria anunciantes ou páginas envolvidas em *cloaking*. (Kshetri & Voas, 2017)

É papel do jornalismo tradicional encontrar novos formatos de conteúdo, procurar novas formas de abordagens e propagar a importância da credibilidade nas notícias. Além disso, disseminar a importância da verificação da informação que nasce e se multiplica nas redes sociais.

3. CONCLUSÃO

Uma das palavras mais usadas no momento, *Fake News* representam as notícias falsas que são publicadas e compartilhadas como informações verdadeiras. Há registos de *Fake News* há muito anos, mas foi em novembro de 2016 que elas ganharam o público e as redes sociais. Segundo alguns estudos, elas foram altamente usadas nas eleições presidenciais americanas e também para influenciar os eleitores em relação ao *Brexit*, plebiscito que decidiu a saída do governo britânico da União Europeia.

Antigamente as pessoas eram mais iletradas e aceitavam todas as notícias como sendo verdadeiras, no entanto, atualmente, apesar de serem mais cultas, têm acesso a muita informação muito rápido e torna-se difícil confirmar todas as fontes.

A desinformação e informação errada são altamente partilhadas e propagadas nas redes sociais por uma comunidade que não tem como hábito a verificação dos dados.

A internet tem sido um terreno fértil para esta realidade. Isto porque os utilizadores das redes sociais acreditam nos boatos e acabam por partilhar a informação por confiarem no que foi publicado.

A partir desta análise, entendemos que são três os elementos que constroem o império das *Fake News*: o criador, que produz o conteúdo a partir de factos ou inverdades; o disseminador, que divulga e multiplica a informação sem ter o discernimento e a certeza da verdade; e o (des)favorecido, aquele que se irá beneficiar ou prejudicar com a notícia. Os jornalistas, veículos de comunicação e as empresas detentoras das marcas de redes sociais trabalham arduamente para criar ferramentas que possam impedir a pluralização destas notícias. Há um mar de possibilidades para se gerar notícias falsas e esses órgãos competentes, como a comunidade que sofre pelo uso das notícias falsas, têm pensado em estratégias para erradicar e multar quem faz uso da técnica para uso próprio e cria boatos irreais. O resultado da utilização em grande escala das *Fake News* reflete-se diretamente na sociedade, que por não conseguir discernir o verdadeiro e falso, acaba por aceitar a ignorância e multiplicá-la com os seus pares.

O perigo é real e eminente, pois se elas não forem banidas, as *Fake News* podem criar realidades baseadas em artigos, notícias, informações, acontecimento e fatos irreais,

confundindo e influenciando a sociedade. Se não forem travadas pelos responsáveis meios de comunicação, a desinformação levará a uma comunidade com conhecimento restrito e uma ilusão de verdade.

3.1 Limitações e sugestões para estudos futuros

Como limitações, lista-se a restrição bibliográfica, com artigos muito recentes, principalmente a partir de 2016, altura em que aconteceu o grande *boom* das *Fake News* com as eleições presidenciais americanas. Antes disso, encontra-se pouca produção literária sobre o tema.

Recomenda-se para trabalhos futuros pesquisas sobre a pós-verdade e as consequências das *Fake News* em diferentes âmbitos. Também se pode tentar perceber como as *Fake News* podem interferir no consumo e na relação com as marcas. Por fim, sugere-se analisar a vida útil de uma *Fake News* e o seu desenvolvimento em relação ao (des)favorecido.

REFERÊNCIAS

- Allcott, H., & Gentzkow, M. (2017). Social Media and Fake News in the 2016 Election. *Journal of Economic Perspectives*, 31(3), 211–236.
- Baym, G. (2005). The Daily Show: Discursive integration and the reinvention of political journalism. *Political Communication*, 22(3), 259–276.
- DiFonzo, N., & Bordia, P. (2007). Rumor, gossip and urban legends. *Diogenes*, 54(19), 19–35.
- Facebook. (2018). Number of monthly active Facebook users worldwide as of 4th quarter 2017 (in millions).
- Farsetta, D., & Price, D. (2006). Fake TV news: Widespread and undisclosed. *Center for Media and Democracy*, 6, 1–6.
- Gottfried, J., & Shearer, E. (2016). *News Use Across Social Media Platforms 2016*. Washington, EUA.
- Harsin, J. (2013). WTF was Kony 2012? Considerations for Communication and Critical/Cultural Studies (CCCS). *Communication and Critical/ Cultural Studies*, 10(2–3), 265–272.
- Hermida, A. (2010). Twittering the News: The Emergence of Ambient Journalism. *Journalism Practice*, 4(3), 297–308.
- Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture Skenovano pro studijni ucely*. New York: New

York University Press.

- Keshner, J. W. (2005). *The Elements of News Writing*. Boston, Mass. : Allyn and Bacon.
- Kovach, B., & Rosenstiel, T. (2007). *The Elements of Journalism: What Newspeople Should Know and the Public Should Expect*. New York: Three Rivers Press.
- Kshetri, N., & Voas, J. (2017). The Economics of “Fake News.” *IT Trends*, 19(6), 8–12.
- Lazer, D., Baum, M., Benkler, J., Berinsky, A., Greenhill, K., Metzger, M., ... Zittrain, J. (2018). The science of fake news. *Science*, 359(638), 1094–1096.
- Metzger, M. J., & Flanagin, A. J. (2013). Credibility and trust of information in online environments: The use of cognitive heuristics. *Journal of Pragmatics*, 59, 210--220.
- Pratte, A. (1983). The Interplay of Influence: Mass Media and Their Publics in News, Advertising, Politics. *American Journalism*, 1(1), 103–104.
- Reilly, I. (2012). Satirical Fake News and/as American Political Discourse. *The Journal of American Culture*, 35(3), 258–275.
- Richardson, B. (2007). *The Process of Writing News*. Pearson.
- Robinson, S., & Deshano, C. (2011). “Anyone can know”: Citizen journalism and the interpretive community of the mainstream press. *Journalism*, 12(8), 963 –982.
- Rojecki, A., & Meraz, S. (2016). Rumors and factitious informational blends: The role of the web in speculative politics. *New Media and Society*, 18(1), 25–43.
- Rubin, V. L., Chen, Y., & Conroy, N. J. (2015). Deception Detection for News: Three Types of Fakes. In *Annual Meeting of the Association for Information Science and Technology* (pp. 6–10). St. Louis, MO, USA. .
- Shin, J., Jian, L., Driscoll, K., & Bar, F. (2018). The diffusion of misinformation on social media: Temporal pattern, message, and source. *Computers in Human Behavior*, 83, 278–287.
- Silverman, C. (2016). What exactly is fake news_.
- Tandoc, E. C., Lim, Z. W., & Ling, R. (2018). Defining “Fake News.” *Digital Journalism*, 6(2), 137–153.
- Wall, M. (2015). Citizen Journalism: A retrospective on what we know, an agenda for what we don't. *Digital Journalism*, 3(6), 797–813.
- Wardle, C., & Derakhshan, H. (2017). *INFORMATION DISORDER: Toward an interdisciplinary framework for research and policy making*. Council of Europe.

A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS NA ERA 4.0 **THE IMPORTANCE OF COMPETENCES IN ERA 4.0**

Carlos Ferreira¹; Elisete Martins¹

¹ISLA Gaia

carloseliastj@gmail.com; elisete.martins@islaguia.pt

Resumo

A Era 4.0 vem imputar às organizações e à liderança novos desafios e quebra de paradigmas. Nesse sentido, o objetivo deste estudo, pretende compreender uma nova visão evolutiva, realçando alguns elementos chave no seu desenvolvimento, através de uma revisão sistemática de literatura acerca desta temática e do seu impacto em contexto organizacional, uma vez que se pretende aprofundar este tema em tese de mestrado, servindo de base para a recolha de informação pertinente a ser trabalhada. Assim, o foco na relevância da capacidade que as organizações possuem para se reinventarem através da inovação e da tecnologia, capacitando-as no sentido de se munirem de forma diferenciada dos seus concorrentes, torna-se fulcral no desenvolvimento global do trabalho, demonstrando-se a evolução histórica da utilização de vantagens competitivas na elaboração de estratégias de sustentação concorrencial, bem como, no alargamento das características singulares que caracterizam cada indivíduo. Estes fatores diferenciadores são espelhados nos vários contextos, nomeadamente, no que se refere ao impacto que causam no mercado de trabalho. Por outro lado, as organizações, podem apostar fortemente no incremento qualitativo, quando estrategicamente elencam a gestão de competências à criação de valor, hipótese que se pretende futuramente trabalhar, através da criação de um modelo de competências a ser aplicado numa amostra representativa, que vise potenciar o posicionamento competitivo, podendo tornar as organizações mais eficientes e enquadradas às exigências atuais e projetivas para um futuro desafiador. No texto vai-se explorar esta nova problemática, argumentando a importância das competências 4.0. neste contexto.

Palavras-chave: Competências, Liderança, Digital, Era 4.0.

Abstract

Era 4.0 implies to organizations and to leadership new challenges and paradigm breaks. In this sense, the objective of this study is to understand a new evolutionary vision, highlighting some key elements in its development, through a systematic review of the literature on this theme and its impact in an organizational context, since we intend to deepen this theme in master's thesis, serving as the basis for the collection of pertinent information to be worked on. Thus, the focus on the relevance of organizations' ability to reinvent themselves through innovation and technology, enabling them to differentiate themselves from their competitors, becomes central to the overall development of work, demonstrating the historical evolution of the use of competitive advantages in the elaboration of strategies of competitive support, as well as in the extension of the unique characteristics that characterize each individual. These differentiating factors are mirrored in the various contexts, namely, to their impact on the labor market. On the other hand, organizations can bet heavily on the qualitative increase, when they strategically link the management of competences to the creation of value, a hypothesis that is intended to work in the future, through the creation of a competency model to be applied in a representative sample, aimed at to foster competitive positioning, making organizations more efficient and in compliance with current and projective requirements for a challenging future. The text will explore this new problem, arguing the importance of competences 4.0. in this context.

Keywords: Skills, Leadership, Digital, Era 4.0.

1. INTRODUÇÃO

Um dos desafios atuais da gestão prende-se com o papel da liderança ao longo dos tempos, uma vez que tem vindo a ser objeto de investigação por parte dos académicos, dado que reflete o seu desempenho no sucesso ou no fracasso das organizações, com repercussão nos recursos humanos que as compõem (Palma, Lopes & Bancaleiro, 2011).

Com a era 4.0 existe uma necessidade imperiosa por parte dos pesquisadores de prever a eficiência e a eficácia dos resultados organizacionais, uma vez que as problemáticas que emergem no cenário global a uma velocidade atroz, possuem características diferenciadas e necessitam de reunir competências de liderança, aplicadas tanto no âmbito empresarial como no social, de modo a criar soluções criativas e inovadoras. Nesse sentido, observar criteriosamente o mercado de trabalho e as mutações a que continuamente está sujeito, torna-se um exercício que exige reflexão.

As *Hard* e *Soft Skills* adquiridas por um indivíduo tornaram-se no seu diferencial competitivo, distinguindo-o dos demais, perante as novas necessidades que os mercados obrigam. Assim, perante as exigências altamente competitivas na busca pela excelência, torna-se imperativo perceber a versatilidade que impera nas praças e nichos de mercado, bem como as competências que as empresas procuram nos candidatos para darem respostas às suas mutantes necessidades.

Nesta fase, a procura de capital humano diferenciado é espelhada nos processos de recrutamento e seleção de novos elementos ou, se a cultura organizacional permitir, poder proporcionar o desenvolvimento de carreiras ao quadro de colaboradores que a organização possui.

Perceber como o conceito de competências tem evoluído com o decorrer dos anos torna-se estimulante, uma vez que o tema é hoje amplamente falado e tem sido alvo de vasta cogitação. Imiscuídos na curiosidade de aprofundar conhecimentos nesta evolução, podemos deduzir que é um tema com bidirecionalidade de relevada importância. Deste modo, tanto empregadores como trabalhadores, observam o desenrolar da sua sistematização, como partes interessadas. Esta conjugação de interesses, torna-se o grande desafio da gestão moderna.

Neste artigo, devido à fase preliminar em que se encontra a pesquisa, não se poderá contemplar todas as metodologias e recursos que se pretendem trabalhar, contudo, é possível sistematizar e elencar alguns pressupostos optativos na sequência estrutural que se pretende seguir.

De acordo com Eduardo (2009, pp.152-153), “toda a investigação começa pela explicação do objetivo” (...) “por problema entende-se o facto ou fenómeno que não possui explicação”. No caso do desenvolvimento desta investigação, o objeto de estudo contempla as expectativas do impacto das competências na Era 4.0. e as preferências dos líderes na aglutinação nos seus quadros de elementos diferenciadores que, pela sua especificidade, podem influenciar o sucesso organizacional. Após a formulação do problema, revisão de literatura, seguir-se-ão o levantamento das questões e hipóteses que levarão à obtenção de respostas para a elaboração da ferramenta que pretendemos criar. Desta forma, a revisão sistemática que suporta este texto está delineada da seguinte forma: Inicialmente efetua-se uma abordagem ao conceito de competência e da sua evolução; depois, aborda-se os diversos tipos de competências; segue-se com as abordagens à Era 4.0., desafios e competências exigidas para a sua operacionalização; desenvolve-se uma abordagem ao futuro do trabalho; concluindo-se com alguns apontamentos acerca da relevância e atualidade do tema, bem como a bibliografia utilizada na sua sustentação.

2. COMPETÊNCIA, EVOLUÇÃO DO CONCEITO

O DÍCIO, dicionário Online de português, define competência como: “Atribuição, jurídica ou consuetudinária, de desempenhar certos encargos ou de apreciar ou julgar determinados assuntos: competência de um tribunal. Capacidade decorrente de profundo conhecimento que alguém tem sobre um assunto: recorrer à competência de um especialista.”. Nos anos 60 e 70 (Ghiselli, 1966; Mischel, 1968; McClelland, 1973, cit. por Cascão 2014, p. 25), argumentavam “não existir correlação direta entre traços de personalidade e a realização do trabalho”. Porém, na realidade atual, o conceito de competência é entendido por alguns autores de forma mais abrangente.

Segundo Zarifan (1999), a competência é o entendimento prático para situações que são suportadas em conhecimentos adquiridos e os modificam quando aumenta o grau de complexidade das mesmas.

De acordo com Neves, Garrido e Simões (2015), traduz-se num conjunto de comportamentos inter-relacionados que são ajustados a uma situação específica. Contudo, Covey (2004, p.84), define-a como “A voz interior está na interseção do talento (dons e forças naturais), da paixão (aquilo que naturalmente nos energiza, empolga, motiva e inspira), da necessidade (incluindo o que mundo precisa a ponto de se dispor a pagar por isso) e da consciência (essa pequena voz que nos mostra o que é certo e nos impele a fazê-lo)”.

3. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS

3.1 Técnicas (Hard Skills)

Competências técnicas conseguem ser adquiridas através de um conjunto de aprendizagens, por meio da educação formal, de acordo com (Zohar & Marshall, 2002, p.63), “o objetivo, do tipo como-fazer, o tipo com que dominamos as regras da gramática ou as de um jogo. É racional e lógico”. Nesse sentido, o apelo ao recurso da formação especializada em funções laborais, especialização em atividades relacionadas com o setor de trabalho ao longo da carreira, formação académica, cursos práticos, entre outros.

Com a continuidade da atividade/s exercida/s o individuo, desenvolve um conjunto de competências técnicas nos domínios do saber/saber e saber/fazer. Fleury e Fleury (2000), sustentam que as várias perseveranças do debate do conceito de competência são incorporadas, trabalhando-se, os vários arranjos empresariais e a formação de competências em redes, cadeias e *clusters* de empresas.

3.2 Comportamentais (Soft Skills)

As competências comportamentais, estão mais associadas a traços de personalidade. São atitudes e comportamentos que facilitam a interação com outros.

Como resultado desse bom relacionamento interpessoal, poderá despontar uma maior probabilidade de progressão na carreira. Para (Fleury 2004, cit. em Moraes 2008, p.10), “Nesse momento as empresas começam a se preocupar com aspetos mais soft da gestão de pessoas, como a comunicação corporativa, questões motivacionais e o desenvolvimento de lideranças para que as organizações obtenham uma equipe motivada e comprometida com o sucesso empresarial baseado em sua estratégia competitiva.”

4. A ERA 4.0

A indústria 4.0, teve início num projeto estratégico de alta tecnologia do governo Alemão. Foi usado pela primeira vez na feira de Hannover em 2012. O conceito visa englobar as inovações tecnológicas de automação e tecnologia de informação, associando ambas a processos de manufatura.

A quarta revolução industrial cria um mundo em que os sistemas de fabrico virtual e físico cooperam entre si, de forma flexível. Uma indústria muito mais digital, com fábricas inteligentes, processamento e armazenamento de dados em *cloud* (nuvem),

significativos avanços tecnológicos de inteligência artificial e um conceito apelidado de “Internet das Coisas”. Silveira (2017), define a internet das coisas como, a conexão em rede de objetos físicos, ambientes, veículos e máquinas por meio de dispositivos eletrônicos embarcados que permitem a coleta e troca de dados.

Schwab (2017, p. 2), indica que na Era 4.0 se verificam novos modelos de negócio, bem como remodelações acentuadas nos negócios já existentes. Deste modo sustenta o caminho da partilha, da compreensão e do entendimento global, para que exista um reflexo na sociedade do futuro, dos nossos valores e objetivos, ao dizer “Shared understanding is particularly critical if we are to shape a collective future that reflects common objectives and values. We must have a comprehensive and globally shared view of how technology is changing our lives and those of future generations, and how it is reshaping the economic, social, cultural and human context in which we live”.

4.1 Desafios da Gestão na Era 4.0

O Portal da Liderança (2017), adianta que mais de 55% das competências (um terço) consideradas hoje importantes na força de trabalho terão mudado dentro de três anos. Costa (2017, p. 7) menciona “O impacto da indústria 4.0 vai para além da simples digitalização, passando por uma forma muito mais complexa de inovação baseada na combinação de múltiplas tecnologias, que forçará as empresas a repensar a forma como gerem os seus negócios e processos, como se posicionam na cadeia de valor, como pensam no desenvolvimento de novos produtos e os introduzem no mercado, ajustando as ações de marketing e de distribuição”.

Para Oliveira (2018, pp. 45-46), este crescimento da importância tecnológica e digital não irá abrandar. O autor refere “Não há nenhuma razão para crer que o crescimento da importância das tecnologias digitais na economia irá parar, nem mesmo que a taxa de crescimento se irá reduzir para um valor mais razoável. Pelo contrário, existem amplas evidências de que essas tecnologias representarão uma percentagem ainda maior da produção económica nas próximas décadas”.

Pereira (2018, p. 7) acredita que tecnologias como *Deep Learning*, Inteligência Artificial ou *Machine Learning* vieram para ficar, relatando ainda a possibilidade de até 2030 os robots poderem substituir 800 milhões postos de trabalho. Enquadrada nesta realidade atual, está a necessidade de o Gestor desenvolver continuamente um conjunto de competências que o tornem mais eficiente e eficaz.

Teixeira (2005), aflora a ideia de que “Para ser eficiente e eficaz, o gestor deve possuir e continuamente desenvolver várias aptidões essenciais”.

4.2 Competências na Era 4.0

Alguns autores têm identificado um conjunto de competências que são essenciais na atualidade e serão necessárias dos bons profissionais de futuro.

O estudo desenvolvido pelo Fórum Económico Mundial, com o tema “The Future of Jobs” (2016, cit. por Gray, 2016), identifica 10 competências importantes para o profissional em 2020: i) Resolução de Problemas Complexos; ii) Pensamento Crítico; iii) Criatividade; iv) Gestão de Pessoas; v) Coordenação com Outros; vi) Inteligência Emocional; vii) Julgamento e Tomada de Decisão; viii) Orientação no Serviço; ix) Negociação; x) Flexibilidade Cognitiva.

Chen e Zhang (2015, cit. em Aires et al., 2017), mencionam competências como: Conhecimento de Matemática e Ciências Naturais, Conhecimentos Básicos em Mecânica, Design Mecânico, Máquinas de Fabricação e Automação, Capacidade de Independência, Analisar e Resolver Problemas de Engenharia, Capacidade de Comunicação.

Garbie (2017, cit. em Aires et al., 2017), identifica competências como; Capacidades Relacionadas com Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável.

Voronina e Moroz (2017, cit. em Aires et al., 2017), sustentam competências como; Conhecimentos Técnicos. Criatividade e Comunicação.

Desse modo, a necessidade de um profissional atual, desenvolver competências que sejam adequadas a um mercado cada vez mais competitivo.

Aires et al. (2017), acreditam que a emergência denuncia que os trabalhadores destas áreas que serão impactadas por essa revolução precisarão desenvolver competências que atendam aos requisitos exigidos pelos diversos setores produtivos para acompanharem os avanços desta nova revolução

4.3 O Futuro das Profissões

A presença digital na sociedade atual, antevê um futuro cada vez mais digital. Em setembro de 2015, o Fórum Económico Mundial publicou um Relatório onde identificou 21 pontos com impacto no futuro digital. Um desses pontos apontava para o facto de até 2025, 80% das pessoas terão uma presença digital na internet. 84,4% dos entrevistados nesse estudo, acreditam que esse ponto mencionado no relatório se cumprirá.

Mediante a divulgação deste estudo, Schwab (2017, p. 124), estabeleceu uma comparação entre a presença digital atual – contabilizando os usuários ativos de redes

sociais – com as populações dos maiores países do mundo. Através desta comparação concluí que, “se as três redes sociais mais populares do mundo fossem países, elas estariam no top 10 das nações com maior população”. O mesmo autor reconhece ainda que, neste momento, existem profissões mais propensas a automação e outras com menor propensão a automação.

Schwab (2017, p. 39), identifica como profissões mais propensas à automação: Telemarketing; Executantes Fiscais, Avaliadores de Seguros, Árbitros e Juizes Desportivos, Secretário Executivo, Anfitriões e Rececionistas de cafés ou restaurantes, Agente Imobiliário, Empresário da Agricultura, Assistente Administrativo e Carteiro. Sinalizando também as profissões com menor propensão de automação, como; Profissionais de Saúde Mental, Coreógrafos, Médicos e Cirurgiões, Psicólogos, Gestores de Recursos Humanos, Analistas Informáticos, Antropólogos e Arqueólogos, Arquitetos e Engenheiros Navais, Gestores de Vendas e Chefe Executivo.

5. CONCLUSÃO

O mercado empresarial tem-se tornado cada vez mais exigente e imprevisível. Todos os profissionais, das mais diversas atividades de negócio, poderão seguir um fluxo introspetivo sobre a sua realidade profissional atual e, com base na investigação realizada neste estudo, delinear planos de ação e desenvolvimento pessoal.

A necessidade de atualizar novas competências, é fulcral para a adaptação na Era 4.0. De acordo com a visão de Oliveira (2018, p. 5) “Antevejo que, no futuro, cada geração será ultrapassada de forma ainda mais drástica que a geração precedente. Daqui a trinta anos entenderemos ainda menos das tecnologias da época do que os nossos pais entendem das tecnologias atuais”.

Na realidade, estamos em crer que, mesmo nestes domínios, as competências identificadas na atualidade, bem como as que são definidas a um curto e médio prazo, poderão sofrer alterações, fruto da vertiginosa rapidez da evolução do indivíduo, sociedade e ajustamento das necessidades sinalizadas no mercado laboral.

Resta concluir que esta investigação está em curso, com a oportunidade de ser aperfeiçoada nesta área tão atual, obrigando a investigação continua, mais detalhada em algumas matérias específicas e proporcionando reflexão sobre práticas e respetivas consequências com impacto nas organizações. Contudo, imputa-se aos académicos a aquisição de novos conhecimentos e técnicas mais eficazes, de modo a criar modelos de competências a implementar, ajustados ao nosso tecido empresarial.

REFERÊNCIAS

- Aires. R.W.A., Moreira. F.K. & Freire. P.S. (2017). *Indústria 4.0: Competências requeridas aos profissionais da quarta revolução industrial*. Palestra no *CIKI 2017, VII Congresso internacional de Conhecimento e Inovação*. Santa Catarina. (11 e 12 de setembro de 2017, Brasil).
- Cascão, F. (2014). *Gestão de competências, do conhecimento e do talento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Costa. C. (2017). *Indústria 4.0: O futuro da indústria nacional*. IFSP- Instituto Federal de São Paulo. São Paulo: Editora Campus.
- Covey, S. (2004). *O oitavo hábito* (16ª.ed). São Paulo: Editora Campus.
- Eduardo, J. Carvalho (2009). *Metodologia do trabalho: Saber Fazer da Investigação para Dissertações e Teses* (2ª. ed). Lisboa: Escolar Editora.
- Fleury, A. C. C.; Fleury, M. T. L. (2000). *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Editora Atlas.
- Gray. A. (2016) The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. *World Economic Forum*. Retirado de <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>
- Moraes, F. (2008). *Formação de Competências*. Curitiba: Edições IESDE.
- Neves, G. J., Garrido, V. M., Simões, E. (2015). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Oliveira. A. (2018). *Mentes Digitais. A Ciência Redefinindo a Humanidade*. Lisboa: Edições IST.
- Palma, P. J, Lopes, M.P., & Bancaleiro, J. (2011). *Gestão e liderança de talentos para sair da crise*. Lisboa: Editora RH.
- Pereira. D. (2018). Emprego e automação. O papel dos DRH na Indústria 4.0. *InfoRH*. Retirado de <http://inforh.pt/artigo-emprego-e-automacao-o-papel-dos-drh-na-Industria-4.0/>
- Portal da Liderança (2017). As 10 competências-chave para prosperar na Quarta Revolução Industrial. Retirado de <http://www.portaldalideranca.pt/conhecimento/competencias/4752-as-10-competencias-chave-para-prosperar-na-quarta-revolucao-industrial>
- Silveira. C. B. (2017). O que é Indústria 4.0 e Como Ela Vai Impactar o Mundo. *Citisystems*. Retirado de <https://www.citisystems.com.br/industria-4-0/>
- Schwab. K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. London: Editor Penguin Random House.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Editora: McGraw Hill.

Zarifam, p. (1999). *Objectif compétence*. Paris: Liaisons.

Zohar, D., & Marshall, I. (2002). *IE: inteligência espiritual* (2ª. ed). Rio de Janeiro: Editora Record.

SEGURANÇA ALIMENTAR FOOD SAFETY

Eduardo Jorge Simões Ganilho¹

¹ISLA Santarém e CEPESE

eduardo.ganilho@islasantarém.pt

Resumo

Este artigo tem como objetivo refletir sobre a *segurança alimentar*, assunto de inegável pertinência. Como corolário do estudo efetuado, destaca-se a importância da identificação precoce dos riscos emergentes decorrentes das alterações globais e da tecnologia, concorrendo para tal, as *alterações climáticas*, as novas tecnologias de processamento de alimentos, os desafios socioeconómicos ou o surgimento de novos alimentos. Por outro lado, o estudo mostra o desafio que se coloca ao enveredar por novos modos de produção sustentável de alimentos e também acautelar o desperdício alimentar.

A metodologia seguida assentou, essencialmente, na pesquisa bibliográfica sobre a temática em estudo ou, de algum modo, com ela relacionada.

Dada a vastidão do assunto são tratados apenas alguns aspetos, ficando outros para estudos futuros.

Palavras-chave: Cadeia alimentar, desperdício alimentar, produção sustentável de alimentos, riscos emergentes.

Abstract

This article aims to reflect on food safety, a topic of undeniable relevance. As a corollary of the study carried out, the importance of an early identification of emerging risks arising from global changes and technology, such as climate change, new food processing technologies, socio-economic challenges or the emergence of novel foods. On the other hand, this study shows the challenge posed by new ways of producing sustainable food as well as preventing food waste.

The methodology followed was based essentially on bibliographical research on the subject under study or in some way related to it.

Given the vastness of the subject, only a few aspects are dealt with. Others are left for further study.

Keywords: Food chain, food waste, sustainable food production, emerging risks.

1. INTRODUÇÃO

A alimentação é um requisito básico para a existência humana e por isso uma condição inalienável dos povos; a *Declaração Universal dos Direitos Humanos* (1948) consagrou internacionalmente a alimentação como um direito humano fundamental. A *Organização das Nações Unidas* (ONU), adotou o *Pacto Internacional dos Direitos Económicos, Sociais e Culturais* (1966) onde é reconhecido aquele direito. O *Comité de Direitos Económicos, Sociais e Culturais* da ONU, clarificou o conceito de *Direito Humano à Alimentação Adequada*. Posteriormente, em 2004, a *Food and Agriculture Organization* (FAO) aprovou as *Diretrizes Voluntárias do Direito à Alimentação* que contêm um conjunto de recomendações para apoiar os países a realizar, progressivamente, esse direito em cada contexto nacional, sendo reconhecido que os quatro pilares da

segurança alimentar são a *disponibilidade*, a *estabilidade do abastecimento*, o *acesso* e a *utilização*: segundo a Diretriz 8e – *Sustentabilidade* – é necessário assegurar a *produção sustentável de alimentos* e garantir a inocuidade em toda a *cadeia alimentar*, incluídas as rações animais, entre outros aspetos.

Ora, como se pode depreender a *segurança alimentar* é um assunto considerado muito sério, complexo e multifatorial.

Este artigo tem como objetivo discutir a *segurança alimentar*, assunto civilizacional de inegável pertinência que têm consequências económicas, sociais e ambientais. O artigo encontra-se estruturado da forma que a seguir se descreve. Para além dos aspetos introdutórios e da metodologia utilizada, inclui um capítulo intitulado «*Problematização da segurança alimentar*», onde é feito um enquadramento da *segurança alimentar* partindo de um pressuposto básico: «*a alimentação como um requisito básico para a existência humana*». Inclui outro capítulo designado por «*Riscos emergentes na cadeia alimentar*», onde são discutidos os aspetos que concorrem para a emergência de tais riscos, quer os relacionados com as alterações globais quer os tecnológicos.

A seguir ao capítulo referido anteriormente surge um outro capítulo, denominado «*Evolução para modos de produção sustentável*», onde se discute a forma de produzir alimentos de forma sustentada e a gravidade do problema do desperdício alimentar de carácter global, estando subjacente a necessidade da transição de um *modelo linear* de produção para um *modelo circular* face à pressão insustentável sobre os recursos do planeta, encontrando formas de produção de alimentos que combinem as melhores práticas ambientais, pugnando pela biodiversidade e a preservação dos recursos naturais, e o bem-estar dos animais. Por fim surge o capítulo «*Discussão e conclusão*». Neste capítulo são tecidas algumas considerações precedidas de discussão do trabalho efetuado e é feita uma sugestão para o desenvolvimento de trabalho futuro.

Como corolário do estudo exploratório efetuado, destaca-se a importância da identificação precoce dos riscos emergentes decorrentes das alterações globais e da tecnologia, concorrendo para tal, as *alterações climáticas*, as novas tecnologias de processamento de alimentos, os desafios socioeconómicos ou o surgimento de novos alimentos. Por outro lado, o estudo mostra o desafio que se coloca ao enveredar por novos modos de produção sustentável de alimentos.

2. METODOLOGIA

A metodologia adotada assentou, essencialmente, na pesquisa bibliográfica sobre a temática em estudo ou, de algum modo, com ela relacionada. Foram utilizadas fontes

tomadas como credíveis, estudos de diversos autores entre os quais a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (*Food and Agriculture Organization - FAO*), a Organização Mundial de Saúde (*World Health Organization - WHO*), o Painel Intergovernamental para as Alterações Climáticas (*Intergovernmental Panel on Climate Change - IPCC*), a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization - UNESCO*), a União Europeia (*European Union – EU*) e a *International Agency for Research on Cancer - IARC*.

Decidiu-se, dada a vastidão do assunto, tratar apenas alguns aspetos, ficando outros para estudos futuros.

3. PROBLEMATIZAÇÃO DA SEGURANÇA ALIMENTAR

A alimentação é um requisito básico para a existência humana e por isso uma condição inalienável dos povos; a Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948) consagrou internacionalmente a alimentação como um direito humano fundamental: «*Toda a pessoa tem direito a um nível de vida suficiente para lhe assegurar e à sua família a saúde e o bem-estar, principalmente quanto à alimentação...*» (Declaração Universal dos Direitos Humanos, artigo 25.º) (United Nations, 1948). A Organização das Nações Unidas (ONU), adotou o Pacto Internacional dos Direitos Económicos, Sociais e Culturais (1966) onde é reconhecido aquele direito (artigo 11.º) (United Nations, 1966), trinta e três anos depois, em 1999, o Comité de Direitos Económicos, Sociais e Culturais da ONU esclarece o conteúdo do Artigo 11.º do Pacto anteriormente referido, clarificando o conceito de Direito Humano à Alimentação Adequada (United Nations, 1999). Posteriormente, em 2004, a *Food and Agriculture Organization (FAO)* aprovou as Diretrizes Voluntárias do Direito à Alimentação que contêm um conjunto de recomendações para apoiar os países a realizar, progressivamente, esse direito em cada contexto nacional (FAO, 2005). Nestas Diretrizes é reconhecido que os quatro pilares da segurança alimentar são a disponibilidade, a estabilidade do abastecimento, o acesso e a utilização. É reconhecido também, a necessidade de garantir a disponibilidade de alimentos em quantidade suficiente e de qualidade apropriada para satisfazer as necessidades alimentares dos indivíduos - acessibilidade física e económica universal, inclusive dos grupos vulneráveis, a alimentos adequados, livres de substâncias nocivas e aceitáveis no contexto de uma determinada cultura; ou os meios para consegui-las.

Segundo a Diretriz 8e, que se refere à *Sustentabilidade*, os Estados (FAO, 2005, p. 19) «*devem desenvolver políticas, instrumentos jurídicos e mecanismos de apoio nacionais concretos para proteger a sustentabilidade ecológica e a capacidade de carga dos ecossistemas, a fim de assegurar a possibilidade de uma maior produção sustentável de alimentos para as gerações presentes e futuras, impedir a contaminação da água, proteger a fertilidade do solo e promover o ordenamento sustentável da pesca e dos bosques*», por outro lado devem «*estabelecer sistemas amplos e racionais de controlo dos alimentos que reduzam os riscos de transmissão de doenças pelos alimentos utilizando a análise de riscos e mecanismos de supervisão, a fim de garantir a inocuidade em toda a cadeia alimentar, incluídas as rações animais*».

Como percebemos, a *segurança alimentar* é uma preocupação. Mas, o que é a *segurança alimentar*?

Segundo a FAO (1996), *segurança alimentar (food security)* «*exists when all people, at all times, have physical and economic access to sufficient, safe and nutritious food to meet their dietary needs and food preferences for an active and healthy life*», ou seja, o conceito de *segurança alimentar* verifica-se quando as pessoas têm, em qualquer momento, acesso físico e económico a alimentos seguros, nutritivos e suficientes para satisfazer as suas necessidades nutricionais e preferências alimentares, de modo a terem uma vida ativa e saudável. Com este conceito de *segurança alimentar*, amplo e abrangente, uma dada sociedade estará segura do ponto de vista alimentar quando todos os seus membros tiverem acesso adequado em quantidade, qualidade, higiene e cultura aos alimentos necessários para uma vida saudável e não estão em risco de perder esse acesso, condição que não é verificada em muitos casos no mundo.

De acordo com a FAO (2015), mais de 800 milhões de pessoas sofriam de fome crónica em 2016. Entre as crianças, estima-se que mais de 155 milhões com menos de cinco anos de idade são cronicamente desnutridas (raquíticas). As deficiências de micronutrientes (por exemplo, iodo, vitamina A e ferro são mais importantes em termos de saúde pública global), ou «*fome oculta*», afetam mais de dois mil milhões de pessoas em todo o mundo (particularmente crianças e mulheres grávidas), impedindo o desenvolvimento humano e socioeconómico e contribuindo para o ciclo vicioso da desnutrição e do subdesenvolvimento (Allen, Benoist, Dary, & Hurrell, 2006). Concomitantemente, mais de 600 milhões de pessoas são obesas.

Com a publicação do *Codex Alimentarius* (Código Alimentar) (FAO & WHO, 2001) que segue a cadeia alimentar desde a produção primária [produtos da produção primária, incluindo os produtos da agricultura, da pecuária, da caça e da pesca (Regulamento

(CE) n.º 852/2004, 2004)] até ao consumidor final, foi estabelecido o conceito de *segurança alimentar* da forma seguinte: «*food safety: assurance that food will not cause harm to the consumer when it is prepared and/or eaten according to its intended use*», isto é, conceito de que um género alimentício não causará dano ao consumidor quando preparado e/ou ingerido de acordo com a utilização prevista. Este conceito está plasmado na Norma Internacional ISO 22000 (2005) - *Food safety management systems: Requirements for any organization in the food chain* – a qual se encontra em processo de revisão (ISO, 2005).

3.1 Alguns exemplos de situações que causam preocupação

Em matéria de *segurança alimentar*, os géneros alimentícios colocados à disposição do consumidor deverão ser seguros, isto é, próprios para consumo humano e não suscetíveis de risco para a saúde humana. Mas, o surgimento de casos de *encefalopatia espongiforme bovina* (BSE), transmissível aos seres humanos - doença de *Creutzfeldt-Jakob* (NHI, 2017), o uso de hormonas na engorda de animais (por exemplo, a utilização da hormona de síntese *dietilestilbestrol*, vulgarmente designada por *DES* (Reproductive Science Center, n.d.), pertencente à família do *estilbeno* (sinónimo de *toluileno*) [hidrocarbonato (difeniletileno) que é o núcleo principal do estilbesterol e de outros compostos estrogénicos sintéticos (Infopédia, 2018)]; no âmbito da União Europeia, *na origem desta preocupação estiveram os casos, descritos na Itália, de alterações hormonais (sexuais) anormais em adolescentes; o consumo de carne de vitela nas escolas foi então apontado como causa possível do problema tendo, em resultado da publicidade adversa, a procura de carne de vitela na Comunidade diminuído de maneira significativa* (European Commission, n.d.), a utilização de antibióticos como promotores de crescimento dos animais, a existência de nitratos nas águas (WHO, 2011, p. 398-403), as dúvidas associadas à colocação no mercado de organismos geneticamente modificados (OGM), ou *transgénicos [qualquer organismo, com exceção do ser humano, cujo material genético foi modificado de uma forma que não ocorre naturalmente por meio de cruzamentos e ou de recombinação natural* (Decreto-Lei n.º 55/2015, 2015)], a aplicação indiscriminada, sem controlo, de *pesticidas* – o aumento dos níveis de *pesticidas* no solo, nas águas, nos alimentos, no corpo humano e nos animais é preocupante, já que as consequências podem ser dramáticas, dados os efeitos cancerígenos e outras doenças que afetam a saúde humana e a dos animais – e a utilização de *herbicidas* à base de *glifosato* (Juelicher et al., 2016) (aminoácido, absorvido pelas folhas e caules) por exemplo, que segundo o *International Agency for*

Research on Cancer (IARC, 2017, pp. 321-399) a exposição aos quais é cancerígena para os seres humanos; por outro lado concorre para a degradação dos ecossistemas ou ainda, casos de gripe aviária (CDC, 2017a) em seres humanos (CDC, 2017b; Tortora, Funk, & Case, 2017, p. 16-17), conduz a dúvidas e a incertezas, e reduzem a confiança dos consumidores em relação à segurança dos alimentos.

O Centro Internacional de Investigação do Cancro (CIIC) tem uma opinião divergente da opinião das autoridades nacionais do Canadá, do Japão, da Austrália e da Nova Zelândia, bem como da do grupo misto FAO-OMS sobre resíduos de pesticidas (JMPPR), e da União Europeia, em relação à avaliação científica de uma possível ligação entre o *glifosato* e o cancro nos seres humanos: *não existem atualmente motivos científicos nem jurídicos que justifiquem a proibição de produtos à base de glifosato, como o «Roundup».*

Quanto aos impactes do *glifosato* sobre o ambiente, segundo a União Europeia, a avaliação efetuada não forneceu, ainda, quaisquer elementos de prova que indiquem que o *glifosato* cause degradação do ecossistema quando é utilizado em conformidade com as condições de autorização e de acordo com as boas práticas agrícolas. (Comissão Europeia, 2017)

3.2 Algumas considerações sobre as doenças de origem alimentar

De acordo com a *World Health Organization* (WHO, 2006, p. 7), as doenças de origem alimentar *são um problema tanto em países desenvolvidos como em países em desenvolvimento; são um grande problema para os sistemas de saúde; afetam severamente recém-nascidos, crianças, idosos e doentes; criam um ciclo vicioso de diarreias e má nutrição; e afetam a economia e o desenvolvimento nacionais e o comércio internacional.*

Mead et al. (1999, p. 607) (*Centers for Disease Control and Prevention*, Atlanta, Georgia, Estados Unidos da América) referem no seu artigo «*Food-related illness and death in the United States*» que «*more than 200 known diseases are transmitted through food*». Mais de 200 doenças conhecidas são causadas por alimentos inseguros contendo bactérias nocivas, parasitas, vírus, substâncias químicas, e estima-se que *dois milhões de óbitos* ocorrem todos os anos (incluindo muitas crianças) resultantes de alimentos contaminados ou de água não potável. Por exemplo, a diarreia é o sintoma agudo e mais comum de doenças transmitidas por alimentos, mas outras consequências graves poderão surgir entre as quais se incluem a insuficiência renal e hepática, distúrbios cerebrais e neurais, artrite reativa, cancro e morte (WHO, 2015).

3.3 A questão dos perigos de origem alimentar

Os problemas de *segurança alimentar*, atualmente identificados, não são de agora. Ao longo da História, os perigos alimentares têm sido referidos, como um problema para a saúde humana. E claro, apesar do esforço levado a cabo pelas entidades governamentais, no sentido de promover a melhoria da cadeia alimentar, a ocorrência de doenças de origem alimentar continua a ser um problema presente de saúde pública, tanto nos países desenvolvidos como nos países em desenvolvimento.

Como vimos, a *segurança alimentar* está relacionada com a presença de perigos associados aos géneros alimentícios no momento do seu consumo (ingestão pelo consumidor). Contudo, a introdução desses perigos pode ocorrer em qualquer etapa da cadeia alimentar; torna-se essencial a existência de um controlo adequado ao longo de toda a cadeia. Consequentemente, a *segurança alimentar*, deve ser assegurada envolvendo esforços combinados, de todas as partes que integram a cadeia alimentar.

A cadeia alimentar é constituída pela sequência de etapas e operações envolvidas na produção, processamento, distribuição, armazenagem e manuseamento de um género alimentício e seus ingredientes, desde a produção primária até ao consumo; inclui a produção de alimentos para animais produtores de géneros alimentícios e para animais destinados à produção de géneros alimentícios e, também, inclui igualmente a produção de materiais destinados a entrar em contacto com os géneros alimentícios ou com as matérias primas. (Adaptado de NP EN ISO 22000, 2005)

Um perigo para a *segurança alimentar* é um *agente biológico, químico ou físico, ou nutricional* (por exemplo, sal, gorduras e açúcar em excesso), presente no género alimentício (ou «alimento para consumo humano»), ou na condição de género alimentício [qualquer substância ou produto, transformado, parcialmente transformado ou não transformado, destinado a ser ingerido pelo ser humano ou com razoáveis probabilidades de o ser (Regulamento (CE) N.º 178/2002, 2002)], com potencial para causar um efeito adverso para a saúde. Como fazer a análise e a avaliação dos riscos? Devemos ter em atenção que o termo «*perigo*» não deve ser confundido com o termo «*risco*» que, no contexto da *segurança alimentar*, significa uma função da probabilidade de um efeito adverso para a saúde (por exemplo, ficar doente) e da gravidade do mesmo (morte, hospitalização, ausência ao trabalho...) quando alguém é exposto a um *perigo* específico (os *perigos para a segurança alimentar incluem os alergénios*). *Risco* é definido no *Guide 51* da ISO/IEC (2014) como a «*combination of the probability of*

occurrence of harm and the severity of that harm», ou seja, como a combinação da probabilidade de ocorrência de um dano e a gravidade do mesmo.

No capítulo 4, vamos debater a análise e a avaliação de riscos emergentes.

3.4 Evolução para modos de produção sustentável

A procura de produtos agrícolas e géneros alimentícios obtidos através de modos de produção sustentável, por exemplo o modo biológico, está em crescendo, originando um novo mercado para os produtos agrícolas. Contribuirá este modo de produção para o aumento da *segurança alimentar*? Mais à frente retomaremos este assunto.

4. RISCOS EMERGENTES NA CADEIA ALIMENTAR

Os riscos emergentes na cadeia alimentar decorrem da constante mudança global e tecnológica, concorrendo para tal, o impacto das *alterações climáticas* na produção de alimentos (Porter & Xie, 2014), os desafios socioeconómicos, os novos alimentos, as novas tecnologias usadas na indústria alimentar [por exemplo, as tecnologias emergentes *microencapsulação* e *nanoencapsulação* (Zuidam & Nedović, 2010; Kwak, 2014), na tentativa de desenvolver aditivos próximos dos naturais, ingredientes funcionais, estabilizadores de produto, melhorias sensoriais de alimentos e outros produtos], ingredientes avançados para a geração de novas perceções no consumidor, materiais e objetos destinados a entrar em contacto com os alimentos (Regulamento (CE) N.º 1935/2004, 2004), entre outros. Também, o recurso à *engenharia genética* e à *biotecnologia* deve ser acautelado (Teitel & Wilson, 2003), aliás há-que ter uma responsabilidade especial, para evitar as aplicações da ciência que são eticamente erróneas ou que têm implicações negativas (UNESCO, 1999). Tomemos como exemplo o dos bovinos, naturalmente herbívoros e, no entanto, alimentados com rações que incluem restos de outros animais da mesma espécie; este tipo de *canibalismo* (Institute of Medicine, 2006), poderá estar na origem do prião (forma aberrante de uma proteína normal que se encontra no cérebro dos mamíferos e é capaz de replicar-se, podendo causar doenças degenerativas do sistema nervoso - com um desenvolvimento similar ao de doenças neurodegenerativas mais comuns como *Alzheimer* (NIH, 2016) e *Parkinson* (WHO, 2006, pp. 140-150) -, são agentes infecciosos sobre os quais existe ainda um grande desconhecimento) causador da *Bovine Spongiform Encephalopathy* (BSE) (encefalopatia espongiforme bovina), a conhecida *doença de Creutzfeldt-Jakob* (NHI, 2017) ou «*Doença das Vacas Loucas*», assunto que afluímos anteriormente,

motivo pelo qual, no âmbito da União Europeia, foi proibido o uso de restos de animais na elaboração de rações para bovinos.

Nos humanos, a doença de Creutzfeldt-Jakob, desordem cerebral rara, degenerativa e invariavelmente fatal, tipicamente, ocorre por volta dos 60 anos e cerca de 90% dos indivíduos morrem no prazo de um ano. Nos estágios iniciais da doença, as pessoas podem ter falhas de memória, alterações comportamentais, falta de coordenação e distúrbios visuais. Conforme a doença progride, a deterioração mental torna-se mais acentuada e podem ocorrer movimentos involuntários, cegueira, perda de mobilidade e coma (NIH, 2017).

As *alterações climáticas*, têm implicações na *segurança alimentar* e nos sistemas de produção de alimentos. Segundo o Relatório de Avaliação do *Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC) (Porter & Xie, 2014), em relação às principais culturas (trigo, arroz e milho) nas regiões tropicais e temperadas, as projeções assinalam que as alterações sem adaptação terão um impacto negativo na produção com aumentos da temperatura local de 2º C, ou mais, acima dos valores registados nos finais do século XX, ainda que possam existir zonas que sejam beneficiadas. Os impactos projetados, de acordo com o Relatório do IPCC atrás referido, variam para as diversas culturas e regiões e os diferentes cenários de adaptação às *alterações climáticas*; cerca de 10% das projeções para o período de 2030-2049 mostram ganhos de rendimentos superiores a 10%, e à volta de 10% das projeções mostram perdas superiores a 25%, em comparação com os finais do século XX; a partir de 2050 o risco de impactos no rendimento mais graves aumenta e depende do nível de aquecimento global. As projeções indicam que as *alterações climáticas* farão que aumente, progressivamente, a variabilidade interanual dos rendimentos das culturas em muitas regiões. Esses impactos ocorrerão num contexto de rápido crescimento da procura de culturas.

Ainda de acordo com o Relatório referido, todos os aspetos da *segurança alimentar* estão potencialmente afetados (com um nível de confiança alto) pelas *alterações climáticas*, incluindo o acesso aos alimentos, o uso destes e a estabilidade dos seus preços. Um aumento da temperatura global em torno de 4ºC, ou superior, acima do valor verificado no final do século XX, em combinação com uma crescente procura de alimentos, colocará *grandes riscos para a segurança alimentar a nível mundial e regional*. Os riscos para a *segurança alimentar* são geralmente maiores nas zonas de latitudes mais baixas.

Esta metamorfose, natural, para aquilo que é emergente, conduz a um aumento da complexidade da cadeia alimentar, novos desafios e efeitos adversos, seja para os

humanos, para os animais ou para o ambiente natural em que coexistem. Neste contexto, as novas formas de exposição tornam crucial a consequente procura de inovadores sistemas de identificação e análise dos riscos.

4.1 Processo de análise dos riscos emergentes

Como vimos anteriormente, para além dos riscos considerados previsíveis, incluindo os riscos decorrentes de práticas fraudulentas ou enganosas, de adulteração de géneros alimentícios ou quaisquer outras práticas que possam induzir em erro o consumidor, poderão existir outros, os *riscos emergentes*. O sistema alimentar é complexo e dinâmico, riscos novos irão sempre surgir.

A *análise do risco*, de acordo com o Guide 51 da ISO/IEC (ISO/IEC, 2014, p. 2) é definida como: «*systematic use of available information to identify hazards and to estimate the risk*», ou seja, é o uso sistemático da informação disponível para identificar perigos e estimar o risco enquanto função da probabilidade de um efeito nocivo para a saúde e da gravidade desse efeito, como consequência de um perigo.

A análise dos riscos fornece a base para a avaliação dos riscos e a decisão sobre o tratamento dos mesmos (ISO 31000, 2018), e a sua estimação (ISO/IEC, 2014, p. 2). É um processo constituído por três componentes interligadas (Regulamento (CE) n.º 178/2002, 2002) como se mostra no esquema da figura 1:

- a *avaliação dos riscos*
- a *gestão dos riscos*
- a *comunicação dos riscos*

A componente *avaliação dos riscos*, é um processo de base científica constituído por quatro etapas: a *identificação do perigo*, a *caracterização do perigo*, a *avaliação da exposição* e a *caracterização do risco*.

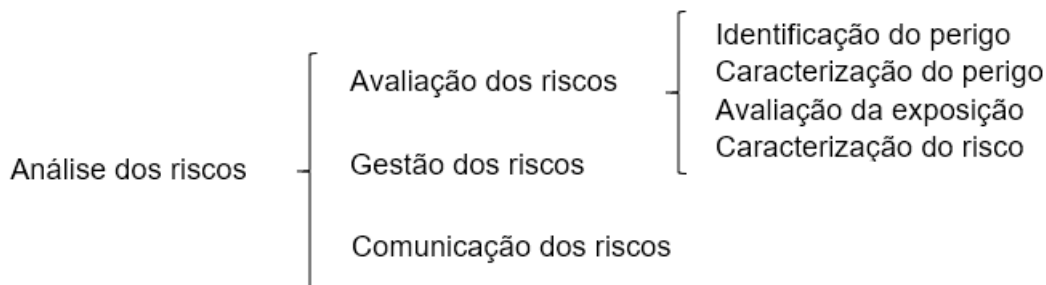


Figura 1 – Processo de análise dos riscos. Fonte: Elaboração do autor
De acordo com o Regulamento referido: (i) a componente *gestão dos riscos*, é o processo, diferente da *avaliação dos riscos*, que consiste em ponderar alternativas

políticas, em consulta com as partes interessadas, tendo em conta a avaliação dos riscos e outros fatores legítimos e, se necessário, selecionar opções apropriadas de prevenção e controlo; (ii) a componente comunicação dos riscos, corresponde ao intercâmbio interativo, durante todo o processo de análise dos riscos, de informações e pareceres relativos a perigos e riscos, fatores relacionados com riscos e percepção do risco, entre avaliadores e gestores dos riscos, consumidores, organizações/empresas do setor alimentar e do setor dos alimentos para animais, a comunidade universitária e outras partes interessadas, incluindo a explicação dos resultados da avaliação dos riscos e da base das decisões de gestão dos riscos.

4.2 Avaliação de riscos

A realização da avaliação de riscos baseia-se em dados científicos e estatísticos existentes, por exemplo, informações epidemiológicas, níveis de prevalência e dados (por vezes, poderão ser incoerentes e insuficientes) de exposição. Daí que, as decisões devam ser tomadas quando haja informação suficiente para a adoção de medidas de prevenção adequadas. As etapas da avaliação de riscos, conforme mostra a figura 1, engloba a *identificação do perigo*, a *caracterização do perigo*, a *avaliação da exposição* e a *caracterização do risco*. A *identificação do perigo* passa por identificar os agentes que possam ter efeitos nocivos, podendo ser intrínsecos ou ser colocados intencionalmente nos alimentos. A *caracterização do perigo* consiste na determinação, em termos quantitativos e/ou qualitativos, da natureza e gravidade dos efeitos nocivos associados aos agentes ou atividade causal. A *avaliação da exposição* consiste na avaliação quantitativa ou qualitativa da probabilidade da exposição ao agente em análise. A *caracterização do risco* corresponde à estimação qualitativa e/ou quantitativa, tendo em consideração as incertezas inerentes, da probabilidade, da frequência e da gravidade do efeito nocivo, potencial ou conhecido, sobre o ambiente ou a saúde suscetível de ocorrer. (Comissão das Comunidades Europeias, 2000)

5. EVOLUÇÃO PARA MODOS DE PRODUÇÃO SUSTENTÁVEL

O crescimento da economia mundial exerce uma pressão insustentável sobre os recursos do planeta. É expectável que a situação se agudize face à tendência do crescimento da população mundial, em 2050 estima-se que o número se situará em torno dos 9 000 milhões conforme mostra o gráfico da figura 2.

A intensificação da concorrência por recursos limitados levará a um aumento dos preços e da instabilidade à escala mundial. Os recursos naturais, indispensáveis à nossa

prosperidade e bem-estar estão a ser utilizados a um ritmo que não permite a sua substituição. Por esta razão torna-se necessário insistir na eficiência dos recursos, ou seja, na necessidade de utilizar os recursos de forma mais sustentável. De um modo geral, as matérias-primas devem ser geridas de forma mais eficiente ao longo de todo o seu ciclo de vida, da extração à eliminação final.

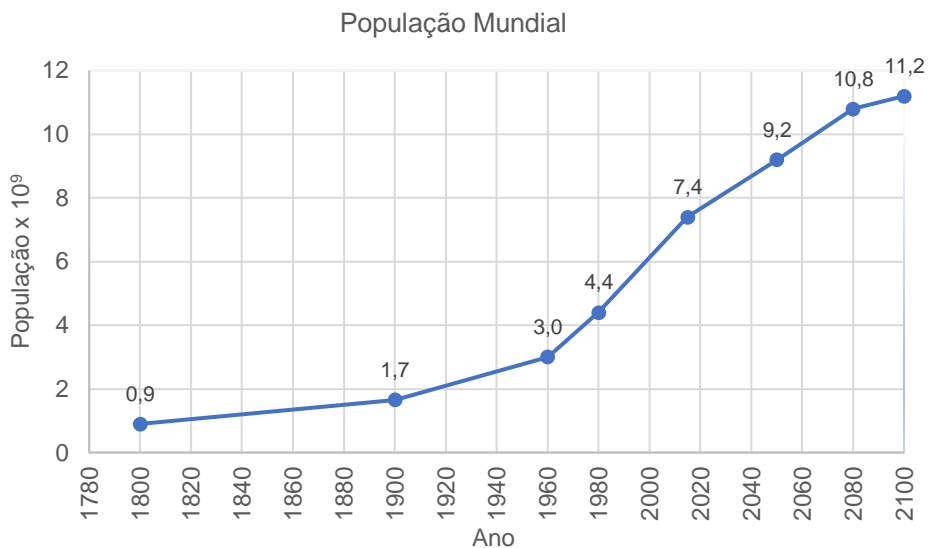


Figura 2 – Evolução da população mundial
 Fonte: Adaptado de *World Population Growth* (Roser & Ortiz-Ospina, 2018)

Ora, recentrando a nossa temática, para atingir os objetivos da *segurança alimentar* estamos perante dois grandes desafios, por um lado produzir os alimentos necessários de forma sustentada para alimentar condignamente a população mundial e por outro reduzir o *desperdício alimentar*.

5.1 A questão do desperdício alimentar

Segundo a FAO cerca de um terço (1,3 mil milhões de toneladas por ano) de todos os alimentos destinados ao consumo humano perde-se ou é desperdiçado entre o local de produção e o de consumo (Gustavsson, Cederberg, Sonesson, Otterdijk, & Meybeck, 2011). Na União Europeia, de acordo com as mais recentes estimativas do projeto FUSIONS (FUSIONS, 2015; Conselho da União Europeia, 2016), são desperdiçados, anualmente, 88 milhões de toneladas de alimentos, o que representa cerca de 172 kg *per capita* [população residente na União Europeia em 2016, de acordo com o

PORDATA (PORDATA, n.d.) - Base de Dados Portugal Contemporâneo: 510 899 924 indivíduos].

O FUSIONS segue a hierarquia da eficiência da utilização dos recursos, por ordem: a prevenção do desperdício e a doação; a valorização e conversão para outras cadeias de valor (por exemplo, a alimentação animal); desperdício/tratamento de fim de vida (por exemplo, a energia, a compostagem, a deposição em aterro...). (FUSIONS, 2016)

Em Portugal o PERDA (Projeto de Estudo e Reflexão sobre o Desperdício Alimentar desenvolvido pelo CESNOVA - Centro de Estudos de Sociologia da Universidade Nova de Lisboa, que a partir de 1 de janeiro de 2015, passou a estar integrado no CICS.NOVA - Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais) (CESNOVA, n.d.), permitiu estimar que cerca de 17% das partes comestíveis dos alimentos produzidos para consumo humano, são perdidos ou desperdiçados em Portugal, ao longo de toda a cadeia alimentar, até chegar ao consumidor, o que representa 1 milhão de toneladas por ano, em que (Baptista, Campos, Pires, & Vaz, 2012): 32,2% ocorrem na atividade agropecuária e piscatória; 7,5% na indústria alimentar; 28,9% na distribuição; e 31,4% ao nível do consumo.

Embora existam diversos modelos desenvolvidos (exemplos referidos anteriormente), todavia, não é fácil quantificar o desperdício alimentar, pois ele ocorre em toda a cadeia de abastecimento alimentar: durante a produção, transformação e distribuição, nas lojas, nos restaurantes, nos estabelecimentos que fornecem alimentos preparados e em casa; de notar que o desperdício não é só o do alimento em si, mas também o desperdício associado à obtenção do alimento. Embora a prevenção do desperdício alimentar possa ocorrer sem informação muito detalhada sobre as quantidades envolvidas, no entanto, a quantificação, torna-se relevante para melhor compreensão da magnitude e a localização do desperdício alimentar, assim como para monitorizar e medir a eficácia da prevenção.

É reconhecido que a redução do desperdício de alimentos permite em simultâneo, por um lado, contribuir para a diminuição dos recursos utilizados na produção dos alimentos, e por outro lado implica, devido à maior eficiência, a diminuição de custos e redução do impacte ambiental decorrente da produção e consumo de alimentos. Claro que, o desperdício alimentar poderá ou terá também uma dimensão social importante: a doação de alimentos que ainda são comestíveis, mas que por motivos logísticos ou de mercado já não podem ser comercializados.

Segundo o Conselho da União Europeia (2016, p. 2) «*as perdas e os desperdícios alimentares custam anualmente cerca de 990 mil milhões de dólares à economia*

mundial e contribuem para o aumento da insegurança alimentar e da malnutrição». Mas, para além disso, «os alimentos que acabam por se perder ou ser desperdiçados consomem aproximadamente um quarto de toda a água usada para fins agrícolas, exigem uma superfície agrícola com a dimensão da China (9,6 milhões de quilómetros quadrados (Embassy of the People's Republic of China, n.d.), estimando-se também que estejam na origem de 8% das emissões mundiais de gases com efeito de estufa, e contribuem para a perda de biodiversidade».

5.2 A questão: como produzir alimentos de forma sustentada?

É imperioso fazer a transição rápida de um *modelo linear* de produção de bens e serviços até agora defendido, para um outro, um *modelo circular*, ou seja, um modelo de *economia circular* (FoodDrinkEurope, 2016).

A *economia circular* constitui uma das ferramentas para alcançar a *economia verde* [«*uma economia que resulta em melhoria do bem-estar da humanidade e igualdade social, ao mesmo tempo em que reduz os riscos ambientais e a escassez ecológica*» (UNEP, 2011)] e resulta da transição do *modelo linear* de produção de bens (extração de matéria-prima, produção, uso e rejeição dos produtos), assente na disponibilidade ilimitada de matérias-primas e energia, para um *modelo circular*, onde os materiais e resíduos são devolvidos ao ciclo produtivo através da reutilização, recuperação e reciclagem.

Então que modos de produção de alimentos sustentáveis? Vamos abordar os modos de *produção e proteção integrada* e o modo de *produção biológica* (ver figura 3).

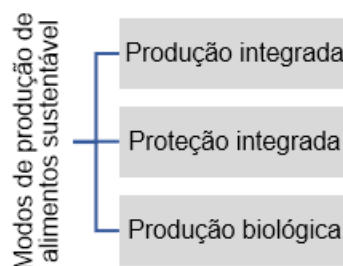


Figura 3 – Modos de produção de alimentos sustentáveis

Fonte: Elaboração do autor

O que é um modo de *produção integrado*?

A *produção integrada* é um sistema agrícola de produção de produtos agrícolas e géneros alimentícios de qualidade, baseado em boas práticas agrícolas, com gestão racional dos recursos naturais e privilegiando a utilização dos mecanismos de regulação natural em substituição de fatores de produção, contribuindo, deste modo, para uma

agricultura sustentável. A produção integrada tem por base um conjunto de princípios, por exemplo, o fomento da biodiversidade e a regulação do ecossistema, importância do bem-estar dos animais e preservação dos recursos naturais entre outros. (Decreto-Lei n.º 256/2009, 2009; Decreto-Lei n.º 37/2013, 2013)

E a *proteção integrada*?

A *proteção integrada* consiste na *avaliação ponderada de todos os métodos de proteção das culturas disponíveis e a integração de medidas adequadas para diminuir o desenvolvimento de populações de organismos nocivos e manter a utilização dos produtos fitofarmacêuticos e outras formas de intervenção a níveis económica e ecologicamente justificáveis, reduzindo ou minimizando os riscos para a saúde humana e o ambiente, privilegiando o desenvolvimento de culturas saudáveis com a menor perturbação possível dos ecossistemas agrícolas e agroflorestais e incentivando mecanismos naturais de luta contra os inimigos das culturas.* (Decreto-Lei n.º 256/2009, 2009; Decreto-Lei n.º 37/2013, 2013)

A *proteção integrada* rege-se por vários princípios destacando-se, por exemplo, a implementação de medidas visando a limitação natural dos inimigos das culturas com vista a prevenir ou evitar o seu desenvolvimento, e a redução, ao mínimo, das intervenções fitossanitárias nos ecossistemas agrícolas e agroflorestais.

E o modo de produção biológico?

O Modo de *Produção Biológico*, ocupa atualmente, em Portugal, cerca de 240 mil hectares, correspondendo a menos de 7 % da *Superfície Agrícola Utilizada do País*. (Resolução do Conselho de Ministros n.º 110/2017, 2017)

O modo de produção biológico ou *produção biológica* (Regulamento n.º 834, 2007):

- É «um sistema global de gestão das explorações agrícolas e de produção de géneros alimentícios que combina as melhores práticas ambientais, pugnando pela biodiversidade e a preservação dos recursos naturais, bem-estar dos animais e usando um método de produção que tem em atenção a preferência dos consumidores no que se refere à utilização de substâncias e processos naturais». Este método de produção, desempenha um duplo papel, abastece um mercado específico respondendo à procura de produtos biológicos e contribui para a proteção ambiental, bem-estar dos animais e desenvolvimento rural;
- Assenta em vários princípios gerais, tais como, por exemplo, a reciclagem dos desperdícios e subprodutos de origem vegetal e animal; a preservação da saúde animal, através da estimulação das defesas imunológicas naturais do animal; ou a alimentação dos animais com alimentos biológicos para animais compostos

por ingredientes provenientes da agricultura biológica e por substâncias não agrícolas naturais entre outros;

- A *produção biológica* segue um conjunto de regras, especialmente no que se refere à interdição da utilização de organismos geneticamente modificados (OGM) [também chamados transgénicos, quer na produção, quer produtos obtidos a partir de OGM ou mediante OGM como géneros alimentícios (por exemplo, a soja, a colza ou o milho que foram obtidos por este método), alimentos para animais, auxiliares tecnológicos, produtos fitofarmacêuticos, fertilizantes, corretivos dos solos, sementes, materiais de propagação vegetativa, microrganismos e animais], à interdição de utilização de radiações ionizantes para o tratamento dos géneros alimentícios biológicos, dos alimentos biológicos para animais, ou das matérias-primas neles utilizadas, ou à interdição da produção *hidropónica*;
- É regida, também, por regras gerais aplicáveis à produção agrícola, e regras aplicáveis à produção vegetal (por exemplo, é permitida a utilização de preparados biodinâmicos, mas não a utilização de fertilizantes minerais azotados), à produção de algas marinhas, à produção animal, ou à produção aquícola.

O que discutimos neste ponto são apenas alguns aspetos no âmbito da produção sustentável de alimentos, como aspeto importante da *segurança alimentar*.

6. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Aparentemente poderá parecer que é um assunto como qualquer outro assunto corriqueiro, que não apresenta grande interesse em o discutir. Porém, a *segurança alimentar* é um assunto sério, cada vez mais complexo e pertinente.

Um dos maiores desafios que se coloca à Humanidade é assegurar que uma população mundial crescente, estimando-se que ascenda a cerca de 9 mil milhões em 2050, tenha acesso físico e económico a alimentos seguros, nutritivos e suficientes para satisfazer as suas necessidades nutricionais e preferências alimentares. Ora, se mais de 800 milhões de pessoas padeciam de fome crónica em 2016, para alimentar outros 2 mil milhões de pessoas em 2050, a produção de alimentos terá de aumentar em torno de 50% a nível mundial segundo a *Food and Agriculture Organization* (FAO). Um problema adicional se coloca à Humanidade: face ao crescimento exponencial da população mundial, como estabilizar este crescimento? Temos aqui uma nova dimensão a relação entre *segurança alimentar* e *demografia*.

A *insegurança alimentar* (e a fome, que constitui um perigo para as sociedades) tem uma *dimensão global* e é um problema que tende a persistir e mesmo a aumentar dramaticamente em algumas regiões, a menos que, se tomem medidas urgentes, tendo em conta o crescimento da população mundial e a pressão exercida sobre os recursos naturais. Para esta *insegurança* contribuem significativamente, também, os *conflitos*, o *terrorismo*, a *corrupção*, *fenómenos extremos* (por exemplo, segundo o IPCC o sul da Europa irá ser fustigado por fenómenos extremos, períodos de seca extrema e períodos de pluviosidade intensa), e a *degradação do ambiente* incluindo as *alterações climáticas*, constituindo riscos emergentes que têm de ser analisados (análise de riscos, assunto que abordámos anteriormente).

Claro que é preciso envidar esforços para aumentar a produção de alimentos, incluindo os alimentos básicos, mas também ter atenção a *questão do desperdício alimentar*. Todavia, estes esforços têm de se centrar numa transição de modelos de produção não sustentáveis (e de consumo), modelos particularmente seguidos pelos países industrializados, para modelos de produção sustentável dos alimentos. E aqui, os modos de produção e proteção integrado e o biológico (que foram discutidos atrás) terão um papel a desempenhar, já que são modos de produção de alimentos holísticos de *gestão das explorações agrícolas e de produção de géneros alimentícios que combinam as melhores práticas ambientais, pugnando pela biodiversidade e a preservação dos recursos naturais, bem-estar dos animais e usando um método de produção que tem em atenção a utilização de substâncias e processos naturais*.

Como corolário deste estudo exploratório, destaca-se a importância da identificação precoce dos riscos emergentes resultantes das alterações globais e da tecnologia, concorrendo para tal, as *alterações climáticas*, as novas tecnologias de processamento de alimentos, os desafios socioeconómicos ou o surgimento de novos alimentos. Por outro lado, o estudo mostra o desafio que se coloca ao enveredar por novos modos de produção sustentável de alimentos. A *segurança alimentar*, é um assunto civilizacional de inegável pertinência, complexo, que têm consequências económicas, sociais e ambientais. Como estudo futuro: Como garantir a *segurança alimentar* face ao aumento demográfico exponencial estimado nas próximas décadas e a emergência de novos riscos?

REFERÊNCIAS

Allen, L., Benoist, B., Dary, O., & Hurrell, R. (2006). *Guidelines on food fortification with micronutrients*. Geneva, Switzerland: WHO Press.

- Baptista, P., Campos, I., Pires, I., & Vaz, S. (2012). *Do campo ao garfo*. Lisboa, Portugal: CESTRAS.
- CDC. (2017b). *Avian Influenza A Virus Infections in Humans*. Centers for Disease Control and Prevention (CDC). Retirado de <https://www.cdc.gov/flu/avianflu/avian-in-humans.htm>.
- CDC. (2017a). *Information on avian influenza*. Centers for Disease Control and Prevention (CDC). Retirado de <https://www.cdc.gov/flu/avianflu/index.htm>.
- CESNOVA. (n.d.). CESNOVA. Retirado de <http://cesnova.fcsh.unl.pt/?area=000&mid=001>
- Comissão das Comunidades Europeias. (2000). *Comunicação da Comissão relativa ao princípio da precaução, COM (2000) 1 final*. Bruxelas, Bélgica: Comissão das Comunidades Europeias.
- Comissão Europeia (2017). *A Comissão responde à iniciativa de cidadania europeia sobre o glifosato e anuncia mais transparência nas avaliações científicas*. MEMO/17/5192. pdf.
- Conselho da União Europeia. (2016). *Projeto de conclusões do Conselho sobre as perdas e desperdícios alimentares: Adoção*. Bruxelas, Bélgica: Conselho da União Europeia.
- Decreto-Lei n.º 55/2015. (2015). Estabelece as medidas para a utilização confinada de microrganismos geneticamente modificados e de organismos geneticamente modificados, tendo em vista a proteção da saúde humana e do ambiente, transpondo a Diretiva n.º 2009/41/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 6 de maio de 2009. Diário da República, Série I, 75, 1945-1958.
- Embassy of the People's Republic of China. (n.d.). *Basic information*. Retirado de <http://mm.china-embassy.org/eng/zggk/jbqk/>
- European Commission. (n.d.). *Press release database*. Retirado de http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-95-153_pt.htm
- FAO & WHO. (2001). *Codex Alimentarius Rome*, Italy: FAO/WHO Food Standards Programme. Retirado de <http://www.fao.org/tempref/docrep/fao/005/Y1579e/Y1579e.pdf>.
- FAO. (1996). *Rome Declaration on World Food Security*. Retirado de <http://www.fao.org/docrep/003/w3613e/w3613e00.htm>

- FAO. (2005). *Voluntary guidelines: To support the progressive realization of the right to adequate food in the context of national food security*. Rome, Italy: FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- FAO. (2017). *The state of food security and nutrition in the world 2017*. Retirado de <http://www.fao.org/state-of-food-security-nutrition/en/>
- FoodDrinkEurope. (2016). *Enhancing a resource-efficient, circular economy in the food and drink industry*. Retirado de <http://circulareconomy.fooddrinkeurope.eu/>
- FUSIONS. (2015). *FUSIONS Food waste data set for EU-28: New estimates and environmental Impact*. Retirado de https://ec.europa.eu/food/sites/food/files/safety/docs/fw_lib_fw_expo2015_fusions_data-set_151015.pdf
- FUSIONS. (2016). *Food waste quantification manual to monitor food waste amounts and progression*. Neuilly-sur-Seine, France: Deloitte.
- Gustavsson, J., Cederberg, C., Sonesson, U., Otterdijk, R. V., & Meybeck, A. (2011). *Global food losses and food waste - Extent, causes and prevention*. Rome, Italy: Food and Agriculture Organization (FAO).
- IARC. (2017). *Some organophosphate insecticides and herbicides* (Vol. 112). Lyon, France: International Agency for Research on Cancer (IARC).
- Infopédia. (2018). *Estilbeno in dicionário infopédia de termos médicos* [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003- 2018. Retirado de <https://www.infopedia.pt/dicionarios/termos-medicos/estilbeno>
- Institute of Medicine. (2006). *Addressing Foodborne Threats to Health: Policies, Practices, and Global Coordination: Workshop Summary*. Washington, DC, USA: The National Academies Press.
- ISO. (2005). *Food safety management systems - Requirements for any organization in the food chain*. Retirado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22000:ed-1:v1:en>
- ISO/IEC. (2014). *Safety aspects: Guidelines for their inclusion in standards*. Geneva, Switzerland: ISO/IEC.
- ISO 31000. (2018). *Risk management: Guidelines*. Geneva, Switzerland: ISO.
- Juelicher, S. et al. (2016). *EU's pesticide risk assessment system: The case of glyphosate*. Brussels, Belgium: European Parliament.
- Kwak, H. S. (Ed.) (2014). *Nano-and microencapsulation for foods*. West Sussex, UK: John Wiley Sons.

- Mead, P.S., & al. (1999). Food-Related Illness and Death in the United States. *Emerging Infectious Diseases*, Volume 5, Number 5, 607-625. Retirado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2627714/pdf/10511517.pdf>.
- NIH (2017). *Creutzfeldt-Jakob Disease Fact Sheet*. Retirado de <https://www.ninds.nih.gov/Disorders/Patient-Caregiver-Education/Fact-Sheets/Creutzfeldt-Jakob-Disease-Fact-Sheet>.
- NIH. (2016). *Alzheimer's Disease Information Page*. Retirado de <https://www.ninds.nih.gov/Disorders/All-Disorders/Alzheimers-Disease-Information-Page>
- NIH. (2017). *Creutzfeldt-Jakob Disease Fact Sheet. National Institute of Neurological Disorders and Stroke*. Retirado de <https://www.ninds.nih.gov/Disorders/Patient-Caregiver-Education/Fact-Sheets/Creutzfeldt-Jakob-Disease-Fact-Sheet>
- NP EN ISO 22000. (2005). *Sistemas de gestão da segurança alimentar: Requisitos para qualquer organização que opere na cadeia alimentar*. Caparica, Portugal: Instituto Português da Qualidade.
- PORDATA. (n.d.). *População residente*. Retirado de <https://www.pordata.pt/Europa/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente-1951>
- Porter, J. R., & Xie, Liyong (Coords). (2014). Food security and food production systems. In *Climate change 2014: Impacts, adaptation, and vulnerability [Fifth assesement report (AR5) of the Intergovernmental Panel on Climate Change]* (pp. 485-533). New York, USA: Cambridge University Press.
- Regulamento (CE) N.º 178/2002, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 28 de janeiro de 2002, que determina os princípios e normas gerais da legislação alimentar, cria a Autoridade Europeia para a Segurança dos Alimentos e estabelece procedimentos em matéria de segurança dos géneros alimentícios. *Jornal Oficial das Comunidades Europeias*, L 31, pp. 1-24.
- Regulamento (CE) N.º 178/2002. (2002). Que determina os princípios e normas gerais da legislação alimentar, cria a Autoridade Europeia para a Segurança dos Alimentos e estabelece procedimentos em matéria de segurança dos géneros alimentícios. *Jornal Oficial das Comunidades Europeias*, L, 31, 1-24.
- Regulamento (CE) N.º 1935/2004. (2004). Relativo aos materiais e objetos destinados a entrar em contacto com os alimentos e que revoga as Diretivas 80/590/CEE e 89/109/CEE. *Jornal Oficial da União Europeia*, L, 338, 4-17.

- Regulamento (CE) N.º 852/2004. (2004). Relativo à higiene dos géneros alimentícios. *Jornal Oficial da União Europeia*, L, 139, 1-54.
- Reproductive Science Center. (n.d.). Hijas del dietilestilbestrol (Hijas DES). Retirado de <https://rscbayarea.com/es/hijas-del-dietilestilbestrol-hijas-des>
- Roser, M., & Ortiz-Ospina, E. (2018). *World Population Growth*. Retirado de <https://ourworldindata.org/world-population-growth>
- Teitel, M., & Wilson, K. A. (2003). *Alimentos Genéticamente Modificados: Cambiando la Naturaleza de la Naturaleza*. Rochester, USA: Inner Tradition.
- Tortora, G. J., Funk, B. R., & Case, C. L. (2017). *Microbiologia* (12.ª ed). Porto Alegre, Brasil: Artmed.
- UNEP. (2011). *Towards a green economy: Pathways to sustainable development and poverty eradication: A Synthesis for Policy Makers*. Nairobi, Kenya: United Nations Environment Programme (UNEP).
- UNESCO (1999). *Declaration on science and the use of scientific knowledge*. Retirado de http://www.unesco.org/science/wcs/eng/declaration_e.htm
- United Nations. (1948). *The Universal Declaration of Human Rights*. Recuperado de <http://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/>
- United Nations. (1966). *International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights*. Recuperado de <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/CESCR.aspx>
- United Nations. (1999). *Substantive issues arising in the implementation of the international covenant on economic, social and cultural rights: The right to adequate food (art. 11)*. Recuperado de http://www.fao.org/fileadmin/templates/righttofood/documents/RTF_publications/EN/General_Comment_12_EN.pdf
- WHO (2011). *Guidelines for drinking-water quality*, 4th ed. Geneva, Switzerland: World Health Organization. Retirado de http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44584/1/9789241548151_eng.pdf
- WHO. (2006). *Five keys to safer food manual*. Geneva, Switzerland: World Health Organization (WHO), Department of Food Safety, Zoonoses and Foodborne Diseases. Retirado de http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/43546/1/9789241594639_eng.pdf?ua=1.
- WHO. (2006). *Neurological disorders: Public health challenges*. Geneva, Switzerland: WHO - World Health Organization.

WHO. (2015). *World Health Day 2015: Food safety*. Retirado de <http://www.who.int/campaigns/world-health-day/2015/campaign-toolkit.pdf?ua=1>.

Zuidam, N. J., & Nedović (Eds.) (2010). *Encapsulation technologies for active food ingredients and food processing*. New York, USA:.

MOVIMENTO #METOO NO TWITTER: ESTUDO QUALITATIVO DO PRIMEIRO MÊS DE TWEETS
#METOO MOVEMENT ON TWITTER: QUALITATIVE STUDY ON THE TWEETS DURING THE FIRST MONTH

Cássia Liandra Carvalho¹; Belem Barbosa²

¹ISCA-Universidade de Aveiro; ²ISCA-Universidade de Aveiro e GOVCOPP
cassialiandra@ua.pt; belem.barbosa@ua.pt

Resumo

Este estudo explora a viralidade do movimento feminista #metoo que surgiu no Twitter em outubro de 2017 na sequência de uma publicação de uma atriz e ativista norte-americana e se propagou rapidamente, atingindo mais de 1,7 milhões de tweets oriundos de mais de 85 países em apenas 10 dias. O principal objetivo passou por identificar os perfis e motivações dos tweeters que contribuíram para a viralização desta hashtag. Foi adotada uma metodologia qualitativa baseada na análise de conteúdo de um total de 3.000 tweets publicados durante o primeiro mês com a hashtag #metoo. Os resultados evidenciam um interessante padrão do perfil dos tweeters, que se vai alterando a cada semana analisada. Assim, nos primeiros dias o movimento foi construído essencialmente por tweets de mulheres que partilharam as suas experiências pessoais sobre assédio e abuso sexual, acompanhadas de algumas celebridades. Os veículos de comunicação, grupos políticos e grupos de minorias femininas começaram a participar mais ativamente na segunda semana do movimento, sendo ainda dominante a participação de usuários norte-americanos. Na terceira semana o movimento expandiu-se mais claramente para outras nações e idiomas, sendo notória a entrada de veículos de comunicação de outros países. Já a maior interação por parte de usuários do género masculino ocorre de forma mais evidente apenas na quarta semana, altura em que o movimento extravasa o digital e começam a ser organizadas manifestações na rua. Os resultados deste estudo são particularmente interessantes para compreender o crescimento deste tipo de movimentos cívicos nas redes sociais, e interessarão em particular a gestores e outros responsáveis por este tipo de movimentos. No final do trabalho são identificadas as principais limitações do estudo, e feitas sugestões para investigação futura relacionada com comunicação viral nas redes sociais aplicada a movimentos feministas e outros.

Palavras-chave: Comunicação viral, redes sociais, movimento feminista, hashtags.

Abstract

This study explores the virality of the #metoo feminist movement that surfaced on Twitter in October 2017 following a publication by an American actress and activist and spread rapidly, reaching over 1.7 million tweets from more than 85 countries in only 10 days. The main objective was to identify the profiles and motivations of the tweeters that contributed to the viralization of this hashtag. A qualitative methodology was adopted based on content analysis of a total of 3,000 tweets published during the first month with the hashtag #metoo. The results show an interesting pattern of the tweeters' profile, which changed in each week analyzed. Hence, in the early days the movement was essentially built by tweets of women who shared their personal experiences of harassment and sexual abuse, accompanied by a few celebrities. The media, political groups and minority groups of women started to participate more actively in the second week of the movement, with the participation of US users still dominant. In the third week the movement clearly expanded to other nations and languages, being noticeable the entrance of vehicles of communication of other countries. On the other hand, the greater interaction among male users occurs more clearly only in the fourth week, when the movement goes beyond digital and street manifestations begin. The results of this study are particularly interesting to understand the growth of this type of civic movements in social networks, and will be of particular interest to managers and others responsible for civic movements. At the end of this paper the main limitations of the

study are identified, and suggestions are provided for future research related to viral communication in social networks applied to feminist and other movements.

Keywords: Viral communication, social network sites, feminist movements, hashtags.

LAC – UM MODELO DE QUALIDADE E CERTIFICAÇÃO NOS SERVIÇOS LAC - A MODEL OF SERVICES QUALITY AND CERTIFICATION

Ana Estima¹, Carmina S. Nunes², Judite Manso³

²GOVCOPP, ISCA – Universidade de Aveiro; ²GOVCOPP, ESTGA – Universidade de Aveiro;

³ESTGA – Universidade de Aveiro

aestima@ua.pt; carminanunes@ua.pt; juditemanso@ua.pt

Resumo

Existe um reconhecimento mundial, crescente, da importância dos serviços na evolução da economia, gerando novos empregos e atraindo investimento. Em acréscimo aos serviços tradicionais existentes, regista-se o aparecimento de cada vez mais serviços empresariais associados a indústrias de transformação e tecnologia, procurando agregar valor, customizar produtos e diferenciação no mercado. Mais serviços trazem também a necessidade de que estes tenham uma alta qualidade associada, razão pela qual este tema tem sido frequentemente tratado na literatura especializada, não apenas relatando a sua importância mas, também, assinalando alguns modelos que permitem aferir a qualidade dos mesmos, tendo sido demonstrado que a qualidade resulta também na retenção de clientes, *um worth of mouth* positivo, redução do *turnover*, aumento da performance das empresas e a satisfação dos consumidores.

Por tudo isto, a qualidade do serviço é considerada um fator cada vez mais relevante para as empresas. Neste resumo alargado, apresentamos um modelo de identificação de falhas nos serviços designado - Líder no Atendimento ao Cliente (LAC) - baseado num diagnóstico com cliente mistério que procura, em conjunto com a empresa e através da formação dos funcionários, garantir uma certificação que melhora a prestação do serviço e pode ser utilizada como característica distintiva, reconhecida pelo público, garantindo uma manutenção da qualidade do serviço a longo prazo. Este modelo tem sido aplicado a diferentes serviços, primeiro no Brasil e depois em Portugal e é baseado numa lógica de diagnóstico, correção de falhas, formação/informação, avaliação e manutenção da qualidade no serviço. Ao longo dos anos tem sido aplicado comercialmente a diversas áreas de negócio, trazendo melhorias comprovadas aos mesmos.

O LAC é assim um programa de âmbito internacional, que analisa e certifica os estabelecimentos, que estejam em conformidade com os parâmetro básicos de atendimento e que respeitem a lei de defesa do consumidor. É apresentado ao mercado como uma ferramenta de avaliação e correção de falhas nos serviços e como uma estratégia de melhoria e manutenção da qualidade dos serviços. A metodologia de análise da prestação do atendimento ao cliente baseia-se nas seguintes fases:

Fase 1 - Diagnóstico via cliente mistério - são analisados itens de quatro atributos principais: lei de defesa do consumidor; apresentação da loja; apresentação dos profissionais e o atendimento;

Fase 2 - Correção de Falhas;

Fase 3 – Informar - reúne-se toda a informação relativa ao diagnóstico e envolve-se toda a equipa numa formação;

Fase 4 - Avaliação - avaliação com cliente mistério. Se cumprir pelo menos 80% dos itens da escala é atribuída a certificação LAC;

Fase 5 – Manutenção e Monitorização – cliente mistério ao longo de um ano.

Os resultados a que se chegou com a implementação deste modelo é que padroniza efetivamente os procedimentos básicos no atendimento, promovendo o respeito pelo consumidor e oferecendo uma ferramenta de informação e promoção de uma cultura de excelência às organizações. Conclui-se também que se trata de uma ferramenta facilmente adaptável a diferentes áreas de negócio.

Palavras-chave: certificação, LAC, marketing de serviços, qualidade nos serviços.

Abstract

There is a growing worldwide recognition of the importance of services in the evolution of the economy, generating new jobs and attracting investment. In addition to the existing traditional services, there is an increasing number of business services associated with transformation and technology industries, seeking to add value, customize products and differentiation in the market. More services also bring the need of high quality, which is why this topic has often been discussed in the specialized literature, not only reporting its importance but also pointing out some models that allow to assess the quality of the services. More quality often results in customer retention, positive value for money, reduced turnover and increased business performance and consumer satisfaction.

For all this, the quality of service is considered an increasingly relevant factor for companies. In this extended summary, we present a designated service failure identification model - Customer Service Leader (LAC) - based on a mystery client diagnosis that seeks, together with the company and through employee training, to ensure a certification that improves the provision of the service and can be used as a distinctive feature, recognized by the public, ensuring long-term service quality. This model has been applied to different services, first in Brazil and later in Portugal and is based on a logic of diagnosis, correction of failures, training / information, evaluation and maintenance of quality in the service. Over the years it has been applied commercially to several business areas, bringing proven improvements to them.

LAC is thus an international program that analyzes and certifies establishments that comply with the basic parameters of service and that respect the law of consumer protection. It is presented to the market as a tool to evaluate and correct problems in services and as a strategy for improvement and maintenance of service quality. The methodology for analyzing the delivery of customer service is based on the following steps:

Phase 1 - Diagnosis - mystery client - items of four main attributes are analyzed: Consumer Protection Law, store presentation, staff presentation and service elements evaluation;

Phase 2 - Gap Correction;

Phase 3 - Information/Feedback - meets all the information related to the diagnosis and involves the entire team in a training;

Phase 4 - Evaluation - evaluation with mystery client. If at least 80% of the scale items are met, LAC certification is awarded;

Phase 5 - Maintenance and Monitoring - mystery shopper over a year.

The results achieved with the implementation of this model is that it effectively standardizes the basic procedures in the service, promotes respect for the consumer and offer an information tool and encourage the promotion of a culture of excellence in the organizations. It is also concluded that it is a tool easily adaptable to different business areas.

Keywords: certification, LAC, marketing services, quality of services.

**IMPLEMENTAÇÃO DE SERVIÇOS ONLINE NOS MUNICÍPIOS
ASSOCIADOS DA COMUNIDADE INTERMUNICIPAL DA LEZÍRIA DO TEJO
IMPLEMENTATION OF ONLINE SERVICES IN THE MUNICIPALITIES
ASSOCIATED OF LEZÍRIA DO TEJO INTERMUNICIPAL COMMUNITY**

**Albérico Travassos Rosário¹; António do Carmo Pratas¹;
Carlos Triães Diogo¹**

¹ISLA Santarém

alberico.rosario@islasantarem.pt; antonio.pratas@islasantarem.p;
tctdiogo@gmail.com

Resumo

Num contexto, marcado por uma forte pressão para que as organizações da administração pública reforcem a sua capacidade de resposta e inovem nos modelos de gestão e relacionamento com os cidadãos, os Municípios da Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo, orientados numa visão global e mais abrangente, estabeleceram como prioridade a modernização dos serviços de atendimento e a reengenharia dos processos que suportam as atividades. Assim, reconhecem a necessidade de implementar, de forma permanente e inovadora, metodologias e práticas de relacionamento com o cidadão, colocando as suas necessidades no centro de todas as atenções. Os serviços municipais passam a ser proativos e participativos, incorporando os seguintes processamentos: (i) governo; (ii) provedores de serviço; (iii) bancos e sistemas de pagamento; e (iv) fornecedores de tecnologia. O programa a implementar inclui quatro funcionalidades: (i) identificar (reconhecimento do cidadão como único); (ii) design; (iii) serviço (*online/offline*); e, por último, (iv) proteção. Nesta perspetiva, a implementação de um programa de *Customer Relationship Management* adaptado ao setor público (*Citizen Relationship Management*), permite armazenar e analisar a informação dos cidadãos através da obtenção/registo do seu perfil. Pretende-se analisar a implementação de serviços *online* com base nas necessidades identificadas, com o objetivo principal desdobrado em três propósitos: (i) analisar os fatores de sucesso da implementação da solução; (ii) analisar o nível de satisfação/eficácia/eficiência dos serviços municipalizados; e (iii) analisar o nível de satisfação/eficácia/eficiência dos munícipes na área de influência da Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo. A investigação tem como *design* uma abordagem positivista dedutiva, utilizando os métodos quantitativos estatísticos com o objetivo de mensurar os dados. A amostra é constituída pelos 11 Municípios que integram a Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo e os seus munícipes. A recolha dos dados será efetuada com recurso à Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo, administrando três questionários: (i) dirigido à Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo (ii) dirigido aos municípios e (iii) dirigido aos utilizadores das plataformas (munícipes/empresas). A adoção de sistemas capazes de identificar e customizar os serviços aos cidadãos e empresas tendo por base processos de automação com disponibilização de serviços *online* em multiplataformas, numa ótica de *Citizen Relationship Management* é fundamental para a administração pública. Neste contexto, a administração pública deve identificar e implementar relacionamentos inovadores colocando as necessidades do cidadão no centro da ação. Assim, assume particular importância/relevância este estudo dada a carência de pesquisas empíricas sobre a implementação de serviços *online* no setor da Administração Local. A realização deste estudo é pertinente para a realidade local, na medida em que os estudos nesta área são exíguos, e no sentido de que poderá servir de base empírica a estudos e intervenções posteriores. Pretende-se, igualmente, que esta investigação contribua para uma compreensão das estratégias adotadas pelos Municípios, visando colmatar as lacunas existentes sobre os estudos na relação entre os cidadãos, empresas e Municípios e que poderá levantar novas perspetivas na adoção de políticas inovadoras por parte dos executivos municipais, podendo traduzir-se em novas dinâmicas municipais.

Palavras-chave: Customer Relationship Management, Citizen Relationship Management, Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo.

Abstract

In a context marked by a strong pressure for public administration organisations strengthen your capacity to respond and innovate management model and relationship with citizens. The municipalities of Lezíria do Tejo's Intermunicipal Community are oriented in a global vision and, more broadly, establishing as a priority the modernization of services and the reengineering of the processes that support the activities. Recognizing the need to implement, on a permanent basis and innovative methodologies and practices of citizen relationship, putting their needs at the Centre of attention. Municipal services are proactive and participatory, incorporating the following processes: (i) Government; (ii) service providers; (iii) banks and payment systems; and (iv) technology suppliers. The implementing program includes four features: (i) identify (citizen's recognition as the only); (ii) design; (iii) service (online/offline); and, finally, (iv) protection. In this perspective, the implementation of a Customer Relationship Management program tailored to the public sector (Citizen Relationship Management) allowing to store and analyse the information of citizens by obtaining your registration/profile, implementing a custom relationship services program. The aim is to analyse the implementation of online services based on the needs identified, with the main goal unfolded in three purposes: (i) examining the factors of successful implementation of the solution; (ii) analyse the level of satisfaction/effectiveness/efficiency of local authority services; and (iii) analyse the level of satisfaction/effectiveness/efficiency of the municipalities in the area of influence of the Intermunicipal Community of the Lezíria do Tejo. The research has as a deductive, positivistic approach to design using the quantitative statistical methods with the aim of measuring the data, the sample is formed by 11 Municipalities that integrate the Intermunicipal Community of the Lezíria do Tejo and residents. Data collection will be carried out using the Intermunicipal Community of the Lezíria do Tejo, managing the three questionnaires: (i) directed to the municipalities (ii) directed to municipalities and (iii) aimed at users of platforms (citizens/companies). The adoption of systems capability to identify and customize the services to citizens and businesses based on automation processes by providing multi-platform online services, in a perspective of Citizen Relationship Management is critical to the public administration. In this context, Governments should identify and implement innovative relationships by putting the needs of the citizen in the Centre of the action. So, is of particular importance/relevance this study given the lack of empirical research on the implementation of online services in the local government sector. This study is relevant to the local reality, to the extent that the studies in this area are small, and that can be the basis of empirical studies and subsequent interventions. It is expected that this research contributes to an understanding of the strategies adopt by the municipalities. In order to bridge the gaps on the studies on the relationship between citizens, businesses and Municipalities and which could raise new perspectives on adoption of new policies on the part of municipal executives, which may result in new municipal dynamics.

Keywords: Customer Relationship Management, Citizen Relationship Management, Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo.

A GESTÃO DO ERRO NA INDÚSTRIA ALIMENTAR: UM ESTUDO NUMA EMPRESA PORTUGUESA

ERROR MANAGEMENT IN THE FOOD INDUSTRY: A STUDY IN A PORTUGUESE COMPANY

Vanessa Botelho¹; Margarida Oliveira²; Eulália Santos³

¹ISLA Santarém; ²BRU-IUL, ISLA Santarém e ISLA Leiria; ³ISLA Santarém e ISLA Leiria
vanessalopesbotelho@hotmail.com; margarida.foliveira@hotmail.com;
eulalia.santos@sapo.pt

Resumo

Com a crescente inovação tecnológica e evolução de técnicas e processos de negócio, as organizações têm, permanentemente, de procurar vantagens competitivas, que podem partir muitas vezes dos seus processos estratégicos de gestão, para se adaptarem de forma eficiente e destacarem-se no mundo empresarial.

Os erros são indissociáveis da própria natureza humana, dos fatores sistémicos, organizacionais e da interação de ambos, ou seja, o erro é algo que está presente em todas as organizações e não se pode eliminar de vez. No entanto, é possível encontrar soluções que permitam reduzir os erros e minimizar o impacto negativo que estes possam provocar. Assim, torna-se fulcral estudar os erros nas organizações, já que estes podem ter consequências negativas pertinentes, tais como, insatisfação, acréscimo de custos económicos e carreiras arruinadas.

Com este estudo pretende-se elevar a importância da gestão dos erros como forma de colmatar problemas organizacionais, num universo onde o paradigma empresarial está em constante evolução e mudança, demonstrando a influência que a gestão do erro poderá ter na otimização de processos industriais.

Este estudo tem o propósito de compreender o que é a gestão do erro, reconhecer erros/falhas significativas nos processos, identificar a origem do erro e expor as causas e consequências associadas, bem como entender quais são as secções com maior taxa de incidência de erros e adotar medidas para os corrigir.

A estratégia de investigação a adotar é um estudo de caso numa empresa portuguesa do ramo alimentar. Pretende-se recolher informação quantitativa sob a forma de um inquérito por questionário, procurando explicar o fenómeno, de forma objetiva, através de uma amostra de colaboradores da empresa em estudo.

Para analisar e interpretar os dados serão utilizadas as técnicas de estatística descritiva e inferência estatística, nomeadamente a análise de regressão linear no sentido de averiguar a influência da gestão de erros na otimização dos processos industriais.

Espera-se que os resultados identifiquem os erros que ocorrem em empresas do ramo alimentar e que mostrem que o processo de gestão de erros influencia positivamente a otimização dos processos industriais. Perante tais resultados, acredita-se que os gestores devem considerar implementar e definir políticas de gestão de erro no âmbito da estratégia dos seus negócios, pois produzirão melhores resultados.

Palavras-chave: Erro organizacional, Gestão de Erro, Otimização de Processos.

Abstract

With increasing technological innovation and evolution of business processes and techniques, organizations are constantly looking for competitive advantages, which can often start from their strategic management processes, adapt efficiently and stand out in the business world.

Errors are inseparable from human nature itself, from systemic, organizational factors and from the interaction of both, that is, error is something that is present in all organizations and can't be eliminated at once. However, it is possible to find solutions that can reduce errors and minimize

the negative impact they can cause. Thus, it is critical to study errors in organizations, as they may have relevant negative consequences, such as dissatisfaction, increased economic costs and ruined careers.

This study intends to raise the importance of error management as a way of filling organizational problems in a universe where the business paradigm is constantly evolving and changing, demonstrating the influence that error management can have on the optimization of industrial processes.

The purpose of this study is to understand what error management is, to recognize significant errors/failures in processes, to identify the source of the error and to explain the causes and associated consequences, as well as to understand which sections have the highest error incidence rate and take steps to correct them.

The research strategy to be adopted is a case study in a Portuguese food company. It is intended to collect quantitative information in the form of a questionnaire survey, seeking to explain the phenomenon, objectively, through a sample of employees of the company under study.

To analyze and interpret the data will be used the techniques of descriptive statistics and statistical inference, namely the linear regression analysis in order to investigate the influence of error management in the optimization of industrial processes.

The results are expected to identify errors that occur in food companies and show that the process of error management positively influences the optimization of industrial processes. Given these results, it is believed that managers should consider implementing and defining error management policies within the scope of their business strategy, as they will produce better results.

Keywords: Organizational Error, Error Management, Process Optimization.

A INFLUÊNCIA DO CONTRATO PSICOLÓGICO NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

THE INFLUENCE OF THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT IN THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Vera Luís¹; Margarida Oliveira²; Eulália Santos³

*¹ISLA Santarém; ²BRU-IUL, ISLA Santarém e ISLA Leiria; ³ISLA Santarém e ISLA Leiria
mluis@mail.telepac.pt; margarida.foliveira@hotmail.com; eulalia.santos@sapo.pt;*

Resumo

No mundo atual, as empresas enfrentam grandes desafios, de destacar os fenómenos da globalização e internacionalização dos mercados, a inovação e as alterações constantes decorrentes das transformações económicas, políticas e sociais. Neste contexto, o Contrato Psicológico assume uma forte relevância, na medida em que, permite por um lado, analisar a forma como as alterações são percebidas por aqueles que são mais diretamente afetados. Por outro lado, também faculta algumas indicações sobre os efeitos que podem ter sobre as atitudes e comportamentos, que conseqüentemente se refletem nas organizações.

O contrato psicológico refere-se às crenças e expectativas dos indivíduos a respeito das obrigações recíprocas entre estes e as suas organizações e é criado de forma espontânea não fazendo parte do acordo formal entre o empregado e o empregador.

Um dos grandes focos do Contrato Psicológico consiste no Comprometimento organizacional, ou seja, no compromisso e no envolvimento que o trabalhador apresenta com a organização onde trabalha. O Comprometimento organizacional é caracterizado pelo sentimento positivo de identificação, ligação e aceitação dos aspetos que caracterizam a organização. Assim, compreender a relação existente entre o Contrato Psicológico e o Comprometimento organizacional torna-se, fundamental.

A presente investigação enfatiza-se num estudo quantitativo e descritivo, cujo instrumento utilizado para o desenvolvimento e avaliação consistiu na aplicação de um inquérito por questionário, constituído por três partes: a primeira refere-se ao Contrato Psicológico, a segunda analisa o Comprometimento organizacional e a terceira caracteriza os dados de perfil sociodemográfico e profissional dos indivíduos.

A amostra do presente estudo será constituída por colaboradores de organizações do distrito de Santarém de diferentes setores de atividade. Os dados serão submetidos à utilização das técnicas de estatística descritiva, de análise de consistência interna, de análise de correlação e de regressão linear.

Espera-se que os resultados demonstrem a existência de uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o Contrato Psicológico e o Comprometimento organizacional.

Perante tais resultados, considera-se de elevada importância que as organizações e os seus responsáveis passem a gerir as suas pessoas tendo em conta o Contrato Psicológico, uma vez que este pode constituir-se uma poderosa ferramenta de gestão contribuindo para o aumento do compromisso organizacional.

Palavras-chave: Contrato Psicológico, Comprometimento Organizacional, Colaboradores, Organizações.

Abstract

In the current world, the companies face major challenges, to highlight the phenomena of globalization and internationalization of markets, innovation and the constant changes resulting from economic, political and social transformations. In this context, the Psychological Contract assumes a strong relevance, since, on the one hand, it allows to analyze how the changes are perceived by those who are most directly affected. On the other hand, it also provides some

indications about the effects they can have on attitudes and behaviors, which are reflected in organizations.

The psychological contract refers to the beliefs and expectations of individuals regarding the reciprocal obligations between them and their organizations and is created spontaneously not being part of the formal agreement between the employee and the employer.

One of the main focuses of the Psychological Contract is the organizational Commitment, that is, the commitment and the involvement that the worker presents with the organization where he works. Organizational Commitment is characterized by the positive feeling of identifying, connecting and accepting the aspects that characterize the organization. Thus, understanding the relationship between the Psychological Contract and the organizational Commitment becomes fundamental.

The present investigation is emphasized in a quantitative and descriptive study, whose instrument used for the development and evaluation consisted of the application of a questionnaire survey, consisting of three parts: the first one refers to the Psychological Contract, the second analyzes the Organizational Commitment and the third characterizes the sociodemographic and professional profile data of the individuals.

The sample of the present study will be constituted by collaborators of organizations of the district of Santarém in different sectors of activity. The data will be submitted to the use of descriptive statistics, internal consistency analysis, correlation analysis and linear regression techniques.

The results are expected to demonstrate the existence of a positive and statistically significant relationship between the Psychological Contract and organizational Commitment.

Given these results, it is considered of high importance that organizations and their managers start to manage their people taking into account the Psychological Contract, since it can be a powerful management tool contributing to the increase of organizational commitment.

Keywords: Psychological Contract, Organizational Commitment, Employees, Organizations.

**A LIDERANÇA NO FEMININO E OS ESTILOS DE COMUNICAÇÃO:
O PAPEL MODERADOR DO EFEITO GERACIONAL NO EXÉRCITO
PORTUGUÊS**
**FEMALE LEADERSHIP AND COMMUNICATION STYLES:
THE MODERATING ROLE OF THE GENERATIONAL EFFECT IN THE
PORTUGUESE ARMY**

Mariana Cristina da Silva Norte¹; Isabel Pinto dos Reis¹

¹ISLA Santarém

mariana_norte@hotmail.com; isabelpintodosreis@gmail.com

Resumo

Nos últimos anos, as organizações têm revisto a postura da mulher no que toca ao seu contributo estratégico, e como resultado disso as empresas estão a abrir espaço para a presença feminina em postos de liderança. O Exército Português foi umas das organizações mais retraídas em relação à inclusão do sexo feminino e à medida que subimos na hierarquia da instituição, o número de mulheres existentes é menor.

A liderança feminina destaca-se por possuir características exclusivas das mulheres que se distinguem como um conceito de liderança singular e específico, muito procurado pelas organizações atuais. A liderança só pode ser incentivada através da comunicação, sendo esta temática também de grande relevo nesta investigação.

Neste estudo participaram militares do sexo feminino do Exército Português, inseridas na Brigada Mecanizada. Foram selecionadas apenas militares que desempenhassem cargos de liderança, nomeadamente as Sargentos e Oficiais.

O principal objetivo desta investigação é aferir qual o estilo de liderança vigente entre as líderes questionadas; perceber qual o estilo de comunicação interpessoal que se destaca em contexto militar e compreender de que forma a geração a que pertencem pode afetar a comunicação e a liderança destas líderes. As gerações estudadas foram a geração BabyBoomer, a Geração X e a Geração Y.

A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica e o questionário, sendo este último dividido em: dados demográficos, um questionário multifatorial de liderança e um questionário que afere o estilo comunicacional. Os dados recolhidos serão depois devidamente tratados com um software de análise adequado às ciências sociais, neste caso o SPSS.

O inquérito por questionário foi aplicado a militares da Brigada Mecanizada, que ocupam cargos de liderança nomeadamente Sargentos e Oficiais.

Tendo em consideração as habilidades interpessoais e a proatividade típica da liderança feminina, espera-se através desta investigação constatar que a liderança feminina em contexto militar caracteriza-se por ser maioritariamente transformacional e o estilo de comunicação predominante o estilo de comunicação assertivo. Acreditamos também que a liderança transformacional está mais vinculada às gerações mais jovens, ao contrário da Geração Babyboomer que cremos ser mais rígida e transacional.

Palavras-chave: liderança, feminino, exército, geração.

Abstract

In recent years, organizations have reviewed women's position on their strategic contribution, and as a result companies are opening more spaces for women in leadership positions. The Portuguese Army was one of the most withdrawn organizations in relation to the inclusion of females and as we ascended the hierarchy of the institution, the number of women in is lower.

Female leadership stands out for having unique characteristics of women who are distinguished as a concept of unique and specific leadership, much sought after by organizations today.

Leadership can only be encouraged through communication, and this topic is also of great importance in this research.

In this study participated female soldiers of the Portuguese Army, inserted in the Brigada Mecanizada. Only military personnel holding leadership positions, namely the Sergeants and the army officials, were selected for this study.

The main objective of this investigation is to ascertain the current style of leadership among the questioned leaders; perceive the style of interpersonal communication that stands out in the military context and understand how the generation to which they belong can affect the communication and leadership of these leaders. The generations studied were the BabyBoomer generation, Generation X and Generation Y.

The methodology used was a literature review and questionnaire, the latter being divided into: demographic data, a multifactorial questionnaire of leadership and a questionnaire which measures the communication style. The collected data will then be properly treated with analysis software suitable for the partner sciences, in this case SPSS.

The questionnaire survey was applied to the soldiers of the Brigada Mecanizada, who hold leadership positions namely Sergeants and Army Officers.

Taking into account the interpersonal skills and the typical proactivity of the female leadership, it is expected through this investigation to verify that the female leadership in the military context is characterized by being mainly transformational and the style of communication predominating would be the assertive one. We also believe that transformational leadership is more tied to younger generations, unlike the Babyboomer Generation that we believe to be more rigid and transactional.

Keywords: leadership, female, army, generation.

LIDERANÇA - UM FATOR DE RISCO PSICOSSOCIAL EMERGENTE LEADERSHIP - AN EMERGING PSYCHOSOCIAL RISK FACTOR

Andreia Rodrigues¹; Angela Henriques Pereira¹

¹ISLA Santarém

andreiarodrigues@gmail.com; angelachpereira@hotmail.com

Resumo

Uma organização deve ter colaboradores motivados e comprometidos, dispostos a contribuir com os objetivos estipulados pela mesma, a fim de satisfazer o mercado cada vez mais exigente. Desta forma, existe uma preocupação crescente, por parte das organizações, em encontrar colaboradores que façam a diferença no trabalho e descobrir líderes que influenciem os seus subordinados de forma a que construído um ambiente organizacional com o clima mais favorável ao crescimento da organização e dos próprios colaboradores.

Todas as organizações têm potencial para o crescimento e os sucessos só dependem de uma liderança eficaz. Só é possível manter os colaboradores empenhados se a liderança entender que o seu papel é obter da equipa o que cada um tem de melhor, ter um bom relacionamento com seus subordinados, pois a liderança não se procura, constrói-se. Os conceitos de liderança e de motivação têm vindo a mudar e a evoluir progressivamente, sendo o conceito de liderança, provavelmente, o que irá adquirir novos significados e que será alvo de novas abordagens no futuro.

A exposição a riscos psicossociais em contextos de trabalho é um dos maiores desafios para a segurança e saúde ocupacionais. Isto deve-se à mudança e evolução contínuas da natureza e organização do trabalho e aos seus impactos ao nível dos indivíduos, das organizações, das sociedades e das políticas. O ambiente e a natureza do trabalho influenciam o estado de saúde e o bem-estar em geral do ser humano.

Os riscos psicossociais podem ser encarados como os aspetos da organização do trabalho e da gestão do trabalho, assim como do ambiente e conjunção social que têm capacidade para provocar dano psicológico, físico ou social. Estes novos riscos ocupacionais são considerados riscos emergentes. O estudo dos riscos psicossociais é essencial uma vez que traz consequências a nível individual, organizacional e social.

O objetivo principal é mostrar através da pesquisa bibliográfica e de artigos publicados a importância da uma boa liderança e seus efeitos que podem interferir com a saúde dos colaboradores.

Realizou-se o método de revisão usando os termos “riscos psicossociais” e “má liderança”. Foi analisado o período entre de janeiro de 2012 a janeiro de 2018. Foram excluídos artigos que não analisavam fatores de liderança ou do trabalho.

Desta forma a literatura fundamenta o contributo da exposição a fatores de risco psicossocial em ambientes de trabalho e o seu impacto na saúde mental e no bem-estar dos trabalhadores. A liderança, hoje em dia, é um tema muito debatido, e é cada vez mais atribuído ao líder um papel vital para o desempenho dos seus colaboradores e, conseqüentemente da organização. A parcela importante da forma de ser e de estar das organizações é determinada pelos líderes. Eles têm um impacto decisivo sobre aquilo que as organizações são, fazem e aprendem. Compete-lhes criar contextos favoráveis ao crescimento e ao desenvolvimento psicológico dos membros da organização. O papel de líder é considerado um papel social emergente e iterativamente reconhecido à medida que as pessoas vão trabalhando em conjunto. O líder é um produto do grupo e participa ele próprio na criação do mesmo grupo.

Palavras-chave: Liderança, Riscos Psicossociais.

Abstract

It is well known that an organization must have motivated and committed employees willing to contribute to the objectives set by the organization in order to satisfy the increasingly demanding market. In this way, there is a growing concern among organizations to find employees who make

a difference in their work and to discover leaders who influence their subordinates in order to build an organizational environment with the most favourable climate for the organization's growth and of the employees themselves.

All organizations have the potential for growth, and successes depend only on effective leadership. It is only possible to keep employees committed to an organization if the leadership understands that their role is to obtain from the team what each one has the best, to have a good relationship with their subordinates, because leadership is not sought, it is built. The concepts of leadership and motivation have been changing and evolving progressively, and the concept of leadership is likely to acquire new meanings and will be the subject of new approaches in the future.

Exposure to psychosocial risks in work settings is one of the greatest challenges for occupational safety and health. This is due to the continual change and evolution of the nature and organization of work and its impact at the level of individuals, organizations, societies and policies. The environment and the nature of the work influence the state of health and the general well-being of the human being.

Psychosocial risks can be seen as aspects of work organization and work management, as well as the environment and social conjunction that have the capacity to cause psychological, physical or social harm. These new occupational risks are considered as emerging risks. (White, 2015) The study of psychosocial risks is essential since it has consequences at the individual, organizational and social levels.

The main objective is to show through the bibliographical research and published articles the importance of a good leadership and its effects that can interfere in the health of the collaborators. The review was performed using the terms "psychosocial risks" and "poor leadership". The period between January 2012 and January 2018 was analysed. Articles that did not analyse leadership or work factors were excluded.

In this way the literature supports the contribution of exposure to psychosocial risk factors in work environments and their impact on mental health and well-being of workers. Leadership today is a hotly debated topic, and leadership is increasingly given a vital role for the performance of its employees and, consequently, of the organization. The important part of the organizations' way of being and doing is determined by the leaders. They have a decisive impact on what organizations are, do, and learn. It is up to them to create contexts conducive to the growth and psychological development of the members of the organization. The leader role is considered to be an emerging and iteratively recognized social role as people work together. The leader is a product of the group and participates himself in the creation of the same group.

Keywords: Leadership, Psychosocial Risks.

POPULAÇÃO ATIVA EM ENVELHECIMENTO – O QUE FAZER? *AGING WORKFORCE – WHAT TO DO?*

Maria Manuela Jacob Cebola¹

¹Universidade de Évora

mmjcebola@gmail.com

Resumo

A população global em envelhecimento, particularmente na Europa e América do Norte, leva a que as gerações permaneçam mais tempo profissionalmente ativas.

Apesar de comumente assumir-se que a performance ou as capacidades de trabalho decrescem com a idade, e deste tipo de preconceito ser causador de idadismo relativamente aos mais velhos, há estudos que indicam esta não ser uma verdade absoluta. Enquanto algumas competências decrescem, particularmente em termos físicos, outras melhoram, em termos cognitivos.

Quando o envelhecimento da força laboral for encarado não como um problema, mas como oportunidade, as organizações encontrarão soluções que as ajudarão a enfrentar o futuro com esperança e otimismo.

Sabemos que o conhecimento é muito mais que informação, é experiência, é saber fazer, saber estar, é intuição, compreensão, percepção, conhecimento das regras, dos procedimentos e ferramentas, da cultura organizacional e da envolvente comunitária, dos *stakeholders* e de tudo o que faz parte intrínseca e extrínseca de cada indivíduo e de cada organização.

Para que este conhecimento seja transferido e partilhado, especialmente o conhecimento tácito, é imprescindível que haja relacionamento, socialização, que não existam barreiras e que a vontade em receber e partilhar seja real e proficiente. Conquanto, a forma da simples percepção da idade dos colegas de trabalho pode ter implicações nefastas nas relações laborais e no envolvimento e comprometimento dos trabalhadores.

É crucial conhecer e reconhecer as semelhanças e dissemelhanças entre as gerações componentes da população ativa, os Tradicionalistas, *Baby Boomers*, Geração X e *Millennials*, e a importância desta diversidade, para que a gestão estratégica das organizações seja eficiente e eficaz na transmissão do conhecimento.

Quando as organizações olharem para o envelhecimento dos trabalhadores, não como fatalidade, mas como desafio, encontrarão respostas e, inclusive, novas oportunidades de crescimento e produtividade. A *BMW Today for Tomorrow* é disto um caso paradigmático.

Em 2007, o responsável pela fábrica da BMW, em Dingolfing, preocupado com o que parecia ser o declínio inevitável na produtividade da sua força de trabalho em previsível envelhecimento, tomou uma atitude arriscada e inovadora, assumindo a filosofia da BMW, de responsabilidade social para com a comunidade e no acreditar ter ganhos com os seus trabalhadores, comprometidos e confiáveis. Decidiu, com visão estratégica, criar uma linha de produção teste, com 42 trabalhadores, com uma média de idades de 47 anos, que refletia a idade da sua força laboral 10 anos mais tarde. Este projeto, planeado para redesenhar as linhas de produção da BMW a fim de as tornar mais apropriadas para os seus trabalhadores em envelhecimento, incentivou ao intra-empendedorismo e envolveu todos os trabalhadores. Como resultado, a BMW obteve uma melhoria de produtividade nesta linha, de 7% num só ano, igualando as linhas mais jovens.

A população ativa, está a envelhecer, mas não está a ficar obsoleta. Acolhida, respeitada e desafiada tem ainda muito para dar às organizações e à economia. Encarar o problema, procurar soluções, envolver toda a organização e não ter medo de dar liberdade aos trabalhadores para pensar e sugerir, eis como as organizações podem enfrentar o facto incontornável do envelhecimento.

Palavras-chave: Envelhecimento, força laboral, organização, estratégia.

Abstract

The population is aging, particularly in Europe and North America, leading older generations to stay longer professionally active.

Although it is common to assume that performance or work abilities decrease with age, and this type of prejudice is caused by ageism in relation to the elders, there are studies that indicate that this is not an absolute truth. While some skills decrease, particularly in physical terms, others improve in cognitive terms.

When the advancing age of the workforce is seen not as a problem, but as an opportunity, organizations will find solutions that will help them to face the future with hope and optimism.

We know that knowledge is much more than information, it is experience, it is knowing how to do, knowing how to be, is intuition, understanding, perception, knowledge of rules, procedures and tools, organizational culture and community surroundings, stakeholders and everything else which is intrinsic and extrinsic part of each individual and each organization.

For this knowledge to be transferred and shared, especially tacit knowledge, it is essential that there is relationship, socialization, that there are no barriers and that the will to receive and share is real and proficient. However, the simple perception of the age of co-workers may have detrimental implications for workers' relationships and involvement and commitment.

It is therefore necessary to know and recognize the similarities and dissimilarities between the generations of active population, the Traditionalists, Baby Boomers, Generation X and Millennials, and the importance of this diversity, so that the organizations plan and design a management and transmission of the knowledge efficiently and effectively.

When organizations look to the aging of workers, not as a fatality, but as a challenge, they find answers and even new opportunities for growth and productivity.

BMW Today for Tomorrow is a paradigmatic case of how to look at aging, ahead, and in advance. In 2007 the BMW plant manager at Dingolfing worried about what appeared to be the inevitable decline in the productivity of its predictable aging workforce, took a risky and innovative approach, and assumed the philosophy of BMW, of social responsibility towards the community and in believing to have gains with its workers, committed and reliable. He strategically decided to create a production line that reflected the age of his workforce 10 years later and planned a test production line with 42 workers, with a mean age of 47 years. This project encouraged intra-entrepreneurship and involved all workers. It was planned to redesign BMW's production lines to make them more suitable for its aging workers. As a result, BMW achieved a productivity improvement in this line of 7% in just one year, matching the younger lines.

The active population is aging, but it is not getting obsolete. Welcomed, respected and challenged, there is still much to give to organizations and the economy. Addressing/Pointing out the problem, seeking solutions, involving the whole organization and not being afraid of giving workers freedom to think and suggest, is how organizations can face the unavoidable fact of aging.

Keywords: Aging, workforce, organization, strategy.

A GASTRONOMIA E A CRIATIVIDADE COMO FATORES DE ATRAÇÃO TURÍSTICA – ESTUDO DE CASO: ÓBIDOS

GASTRONOMY AND CREATIVITY AS TOURIST ATTRACTION - CASE STUDY: ÓBIDOS

Simão Oliveira¹

¹*CiTUR Leiria, Peniche, Portugal / Universidad de Córdoba, Espanha*
simao_oliveira@jpleiria.pt

Resumo

Atualmente, a oferta turística enfrenta um desafio cada vez mais significativo, relacionado com a evolução dos gostos, interesses e motivações dos turistas. Se até há alguns anos atrás muitos destinos turísticos mantinham uma oferta padronizada, hoje em dia, com o advento do turismo de nichos e com a cada vez maior competitividade, é fulcral que a oferta de um destino seja criativa, multifacetada, procurando todavia manter a sua identidade. A gastronomia é um recurso turístico de particular importância, possuindo simultaneamente aspetos tradicionais e aspetos históricos e sendo uma atração turística fundamental para alguns destinos mundiais.

A vila de Óbidos em Portugal é um exemplo de um destino turístico que se soube reinventar e acompanhar a evolução da procura. Nas últimas décadas, assistiu-se a uma evolução em que passou de um destino de turismo cultural tradicional, para um destino turístico com vida, criativo, alavancado por eventos onde existe uma forte presença gastronómica. A atual oferta turística de Óbidos explora bastante a criatividade, permitindo ao turista um desenvolvimento do seu potencial, através da participação ativa em eventos, cursos, workshops, entre outros.

Neste estudo, inserido em Doutoramento da *Universidad de Córdoba*, definiu-se como objetivo principal a análise do perfil, motivações e satisfação dos turistas que visitam Óbidos em relação à criatividade e à gastronomia. Além do objetivo principal, estabeleceram-se objetivos secundários como: caracterizar a evolução histórica do turismo na vila de Óbidos, tendo por base uma estratégia de turismo criativo; Identificar os principais recursos gastronómicos e criativos que são potenciados no destino, bem como aqueles que ainda podem vir a ser alvo de intervenção; Avaliar criticamente o tipo de promoção turística efetuada no domínio da gastronomia e da criatividade percebendo se a mesma é clara e eficaz ao nível da procura; entre outros.

Em termos metodológicos foi efetuada pesquisa bibliográfica detalhada, estabelecido um modelo de investigação, foram conduzidas entrevistas com *stakeholders* e delineado, testado e validado um inquérito por questionário que está a ser aplicado atualmente e que será fulcral para responder ao objetivo principal do estudo.

Neste ponto do estudo, podem-se aventar pequenos resultados/conclusões: Óbidos sempre foi um destino turístico preponderante para a Zona Oeste, tendo até ao início do século XX estado bastante ligada ao turismo cultural tradicional, sendo predominantemente um local que atraía visitantes do dia, sem uma estruturação forte do produto turístico; com uma mudança de estratégia turística, centrada em eventos, potenciados pela criatividade e gastronomia, a vila de Óbidos começa a ter um maior desenvolvimento turístico, sendo que hoje em dia pode-se constatar que se encontra na maturidade; Em termos de mercados, Óbidos depende excessivamente do mercado interno, quer em dormidas, quer em visitas; Em termos criativos, constata-se grande dinâmica e trabalho, mas ao nível da gastronomia, verifica-se que não existe uma identidade gastronómica local. A oferta da restauração é variada, mas assenta no receituário português, não se promovendo, à exceção de 2 ou 3 pratos e produtos, uma identidade local, algo que tem que deve ser reconsiderado.

Palavras-chave: Criatividade, Gastronomia, Óbidos, Investigação Doutoral.

Abstract

Nowadays, the tourist offer faces an increasingly significant challenge, related to the evolution of tourists' likes, interests and motivations. If until a few years ago many tourist destinations preserved a standardized offer, nowadays, with the advent of niche tourism and with the increasing competitiveness, it is very important that a destination has a creative and multifaceted offer while maintaining its identity. Gastronomy is a tourist resource of particular importance, holding traditional and historical aspects, being a key tourist attraction for some world destinations.

The Óbidos village in Portugal is an example of a tourist destination that was able to reinvent itself following the demand evolution. In the last decades, Óbidos evolved from a destination of traditional cultural tourism, to a lively and creative tourist destination, supported by events where there is a strong gastronomic presence. The current tourism offer of Óbidos includes significantly the creativity, allowing tourists to develop their potential through active participation in events, courses, workshops, among others.

In this study, part of a PhD from *University of Córdoba*, it was defined as the main objective the analysis of the profile, motivations and satisfaction of tourists who visit Óbidos in relation to creativity and gastronomy. In addition to the main objective, secondary objectives were established such as: characterize the historical evolution of tourism in the town of Óbidos, based on a creative tourism strategy; Identify the main gastronomic and creative resources that are promoted in the destination, as well as those that can still be the target of intervention; Evaluate critically the type of tourist promotion carried out in the field of gastronomy and creativity, appreciating if it is clear and effective for the demand; among others.

Methodologically, a literature review was performed, a research model was established, interviews were conducted with *stakeholders* and a survey questionnaire was drawn up, tested and validated, which is currently being applied and it will be essential to achieve the study main objective.

At this point of the study, small results/conclusions could be presented: Óbidos was always an important tourist destination for the West (Portugal) having until the beginning of the 20th century based its offer on traditional cultural tourism, attracting mainly daily visitors, without a strong tourist product; with a change in the tourism strategy, based on events enhanced by creativity and gastronomy, Óbidos presents a strong tourist development, and is nowadays a destination in maturity stage; Regarding the demand, Óbidos relies excessively on the domestic market, both in overnight stays and visits; In what concerns with creativity, there is a great dynamic and work, but at the gastronomy level, it's possible to verify that Óbidos do not present a solid gastronomic identity. Currently the offer of the restaurant is diverse, but based on the Portuguese gastronomy, not promoting, except for 2 or 3 dishes and products, a local identity, something that has to be reconsidered.

Keywords: Creativity, Gastronomy, Óbidos, Doctoral Research.

**O PAPEL E O IMPACTO DO EMPLOYER BRANDING: O CASO DO GRUPO
JERÓNIMO MARTINS**
***THE ROLE AND IMPACT OF EMPLOYER BRANDING: THE CASE OF THE
JERÓNIMO MARTINS GROUP***

Beatriz Monteiro¹; Vasco Santos¹

¹ISLA de Santarém

beatricemonteiro@sapo.pt; vasco.ribeiro@islasantarem.pt

Resumo

O propósito deste estudo é analisar o employer branding no grupo Jerónimo Martins, relativamente ao seu poder de atração na geração Millennial, com a finalidade de investigar e analisar a perceção dos potenciais candidatos millennials em relação ao Grupo Jerónimo Martins, enquanto entidade empregadora. Este estudo fornece uma abordagem integrada das principais tendências e perspetivas do employer branding a nível nacional e internacional, analisando a sua evolução e aplicabilidade estratégica e operacional a nível da atração e retenção de talento na gestão de pessoas, assim como dos diversos e promissores desafios que o employer brand enfrenta nas organizações. Devido ao novo paradigma na área da gestão de recursos humanos e a toda a inovação e progresso a que se assiste ao nível das organizações, é fundamental que se destaquem das concorrentes. E, para tal, é necessário que tenham a capacidade de reter e atrair os melhores talentos do mercado, tornando-se assim mais competitivas.

O estado de arte compreende, numa ótica global, todos os fatores e elementos que estão relacionados com o conceito de employer branding, nomeadamente a cultura organizacional, a atração e retenção de talento, a aplicação do employer branding nas organizações, a estratégia do employer branding, a ação de employer branding e a construção da employer value proposition.

Metodologicamente, foi realizado um questionário baseado num modelo de employer branding, já validado, que compreende a identidade da organização, a cultura organizacional, associações da marca empregadora, imagem do empregador, atração do empregador e ainda lealdade da marca empregadora e produtividade do colaborador. O questionário está a ser aplicado online a uma amostra por conveniência aos estudantes universitários portugueses. A análise de dados será efetuada através da análise estatística descritiva. Quanto aos resultados esperados, estima-se que os estudantes considerem, em termos globais, o grupo Jerónimo Martins uma entidade empregadora atrativa para iniciar e desenvolver carreira profissional.

Palavras-chave: employer branding, cultura organizacional, atração de talento, retenção de talento.

Abstract

The purpose of this study is to analyze the role and impact of employer branding in the Jerónimo Martins group, regarding its power of attraction in the Millennial generation, with the intention of investigating and analyzing the perception of potential millennial candidates in relation to the Jerónimo Martins Group as employer. This study provides an integrated approach of the main trends and perspectives of employer branding at the national and international levels, analyzing their evolution and strategic and operational applicability in attracting and retaining talent in people management, as well as in the various promising challenges that employer brand faces in organizations. Due to the new paradigm in the area of human resources management and all the innovation and progress that is being made at the level of organizations, it is essential that they stand out from the competition. And for that, they need to be able to retain and attract the best talent on the market, thus becoming more competitive.

The state of the art comprehends, in a global perspective, all the factors and elements that are related to the concept of employer branding, namely the organizational culture, attraction and

retention of talent, the application of employer branding in organizations, employer branding strategy, employer branding and the construction of the employer value proposition. Methodologically, a questionnaire was developed based on an already validated employer branding model, which includes the organizational identity, organizational culture, employer brand associations, employer image, employer attraction, and employer brand loyalty and employee productivity. collaborator. The questionnaire is being applied online to a sample for convenience to Portuguese university students. Data analysis will be performed through descriptive statistical analysis. With regard to the expected results, it is estimated that students consider the Jerónimo Martins group as an attractive employer to start and develop a professional career.

Keywords: employer branding, organizational culture, talent attraction, talent retention.

ESTUDO COMPARATIVO DE MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE RISCOS APLICADOS AOS NANOMATERIAIS COMPARATIVE STUDY OF RISK CONTROL METHODS APPLIED TO NANOMATERIALS

Joana Tudella¹

¹*Escola Superior de Tecnologia do Barreiro, Instituto Politécnico de Setúbal e ISLA Santarém*
joanatudella@hotmail.com

Resumo

Este trabalho insere-se numa linha de investigação direcionada para os nanomateriais - novos compostos químicos com partículas de dimensões muito reduzidas, cuja utilização tem vindo a aumentar significativamente. Em trabalhos anteriores, foi feita uma descrição dos diversos nanomateriais que têm vindo a ser desenvolvidos, entre os quais, os nanotubos de carbono, os vários tipos de grafenos, os fulerenos, nanopartículas de dióxido de titânio, óxido de zinco, óxido de cério; nanopartículas de ouro, prata, platina, sílica, cerâmicas bem como das suas principais aplicações. Foi também efetuado um estudo sobre os riscos associados à utilização dos nanomateriais para a saúde humana e para a própria segurança e acerca da Legislação existente aplicável a este tipo de compostos. Ainda no seguimento desta linha de investigação, foi posteriormente apresentado um estudo sobre a aplicação de métodos de avaliação e controlo de risco aos nanomateriais, descrevendo alguns exemplos, vantagens e limitações. Entre os métodos de controlo que têm sido aplicados com sucesso aos nanomateriais, pode referir-se, por exemplo, o “control banding” e a ferramenta “CB Nanotool”.

Este trabalho tem como objetivo o aprofundamento do estudo dos métodos de avaliação de risco que podem ser aplicados aos nanomateriais, fazendo uma descrição detalhada dos mesmos, uma pesquisa bibliográfica mais abrangente e, por último, um estudo comparativo dos vários métodos que têm vindo a ser utilizados. Este estudo pretende focar-se nas principais características, limitações e vantagens de cada um dos métodos apresentados.

Palavras-chave: Nanomateriais, Segurança, Saúde, Métodos de avaliação de risco.

Abstract

This work is included in a research line directed to nanomaterials – new chemical compounds which have particles with very reduced dimensions and which use is nowadays significantly increasing.

In previous works, a description of several nanomaterials which are being developed was carried out. This group includes: carbon nanotubes, various types of graphenes, fullerenes, titanium dioxide, zinc oxide, cerium oxide nanoparticles; gold, silver, platinum, silica and ceramic nanoparticles. Their main applications were then described. A study concerning the health risks of the use of nanomaterials and the Legislation applied to this type of compounds was also carried out. Still following this research line, a study focusing on the application of control risk methods to nanomaterials was then presented, describing a few examples, their advantages and limitations. Among these control methods, “Control Banding” and “CB Nanotool” have been successfully applied to nanomaterials.

The main goal of this work is to present a complete study about the risk control methods which may be applied to nanomaterials, including a detailed description, a bibliographic research and, finally, a comparative study of the several methods which are being used. This study will focus on the main characteristics, advantages and limitations of each one of the presented methods.

Keywords: Nanomaterials, Safety, Health, Risk Control Methods.

**O COMPORTAMENTO DAS PESSOAS EM CONTEXTO DE MUDANÇA NA
SOCIEDADE DO CONHECIMENTO**
***THE BEHAVIOR OF PEOPLE IN THE CONTEXT OF CHANGE IN THE
KNOWLEDGE SOCIETY***

Dário Lopes Pinto¹

¹ISLA Santarém

dariolopespinto@gmail.com

Resumo

A mudança nas organizações é um processo inevitável, pois os contextos de mercado sofrem alterações, sendo necessário corresponder às expectativas das pessoas e grupos que têm interesse numa organização, negócio ou indústria. A mudança organizacional é definida como: “as alterações da estrutura e de forma de funcionamento de uma organização, com o propósito de a tornar mais competitiva e ajustada às realidades do mercado”. A mudança tem assim o intento de impulsionar a organização, para que seja possível adequar o seu estado e aumentar as suas vantagens competitivas.

A finalidade deste artigo é estudar os contextos de mudança e interpretar de que forma as pessoas reagem ao serem confrontadas com tal situação. A pertinência do estudo está enquadrada com a visão de Peter Drucker quanto à nova “sociedade do conhecimento” e quais os impactos que a mesma tem vindo a inferir no contexto atual. O motivo que leva à realização deste artigo prende-se com a necessidade de uma melhor compreensão dos contextos de mudança e a adequação das estratégias às pessoas, para que melhor possam enfrentar os novos desafios. A necessidade de encontrar resposta para a problemática apresentada é bastante significativa, pois permite desenvolver conhecimento sobre esta área.

O método de investigação tem por base a leitura exploratória, através da análise de vários documentos cientificamente acreditados, tais como: livros, artigos periódicos, artigos de jornais científicos. É feita a análise de um estudo de caso em Espanha e retiradas as conclusões entre diferentes teorias e o conhecimento adquirido no resultado do estudo inframencionado.

Perante a leitura efetuada, retira-se a conclusão que existem semelhanças nas previsões, ainda que se demostre alguma divergência entre a forma como deveria ser a realidade prevista e o contexto existente. A situação apresentada representa a carência de alguma adaptação às necessidades de gestão de recursos humanos, tendo esta que ser aprimorada. Devido à data do presente artigo e ao espaço temporal entre o previsto por Peter Drucker em 2001, é de salientar a importância de se realizar uma nova análise da situação. Tendo em conta que este estudo foi realizado em Espanha e, as condições culturais e contextuais podem não estar de acordo com a realidade Portuguesa, considera-se também relevante a realização de estudos idênticos em território nacional para que seja possível, se necessário, adequar melhor a realidade existente.

Palavras-chave: Pessoas, Mudança, Contexto, Reações.

Abstract

Change in organizations is an inevitable process, as market contexts change, being necessary to meet the expectations of people and groups that are interested in an organization, business or industry. Organizational change is defined as: "changes in the structure and form of operation of an organization, with the purpose of making it more competitive and adjusted to the realities of the market". The change is thus intended to boost the organization, so that it can adapt its state and increase its competitive advantages.

The purpose of this article is to study the contexts of change and to interpret how people react when confronted with such a situation. The pertinence of the study is framed by Peter Drucker's view of the new "knowledge society" and what impacts it has come to infer in the current context. The reason for this article is the need for a better understanding of the contexts of change and the adequacy of the strategies to the people, so that they can better face the new challenges. The

need to find an answer to the problem presented is quite significant, since it allows to develop knowledge about this area.

The research method is based on exploratory reading, through the analysis of several scientifically accredited documents, such as: books, periodical articles, scientific journal articles. The analysis of a case study in Spain is made and the conclusions drawn between different theories and the knowledge acquired in the result of the study are summarized.

In view of the reading made, it is concluded that there are similarities in the forecasts, even if some divergence between the way the expected reality and the existing context should be shown. The situation presented represents the lack of some adaptation to human resources management needs, and this needs to be improved. Due to the date of this article and the timeframe between what was predicted by Peter Drucker in 2001, it is important to underline the importance of a new analysis of the situation. Taking into account that this study was carried out in Spain and cultural and contextual conditions may not be in accordance with the Portuguese reality, it is also considered relevant to carry out similar studies in the national territory so that it is possible, if necessary, to better adjust the existing reality.

Keywords: People, Change, Context, Reactions.

MITO OU VERDADE? DE QUE FORMA AS ALTERAÇÕES LUNARES INTERFEREM OU NÃO NOS INVESTIMENTOS BOLSISTAS MYTH OR TRUTH? HOW DO LUNAR CHANGES INTERFERE WITH STOCK MARKET INVESTMENTS?

Marco Alexandre Tomás Tereso¹

¹ISLA de Santarém

marco.tereso@islasantarem.pt

Resumo

Mito ou Verdade? Esta é a questão que este estudo tem por objetivo responder, através do processo base de agrupar grandes quantidades de dados, transformar essas quantidades de dados em informação e a partir dessa informação, extrair conhecimento. Apesar de se considerar que as fases lunares interferem bastante no estado de espírito das pessoas e nas suas ações mediante esse mesmo estado de espírito, no que toca à forma como os investidores agem nessas mesmas fases lunares, não existem grandes investigações nesta área, e as que existem não são conclusivas. Existem investigações controversas, umas que indicam que essas mesmas fases lunares interferem, e outras que indicam que apenas estamos perante um mito.

Pouca é a informação que relaciona estes dois fatores, mediante esta curiosidade e tentativa de extrair informação mais precisa, este estudo tem como objetivo avaliar a negociação dos títulos mais transacionados em bolsa e traçar um perfil de evolução, estabilidade e instabilidade nos últimos 5 anos. Este é um trabalho que procura apresentar focos sustentáveis para decisões de investimento ou retenção.

Na componente prática e demonstrativa desta investigação, reuniram-se os dados que representam os índices de valorização/desvalorização dos títulos analisados; construiu-se uma base de dados sobre o modelo entidade relação, que permite guardar a variação de valores de cada um dos títulos por dia, semana, mês, ano e com a associação às respetivas fases lunares ocorridas nesses mesmos períodos. Os dados foram agrupados a partir de ficheiros comma-separated values, processados com uma ferramenta de Extract Transform e Load e carregados para a base de dados. Posteriormente utilizou-se uma ferramenta de Business Intelligence, que permitiu a transformação dos dados para ilustrações gráficas, através da criação de dashboards. Este trabalho de investigação vem ajudar a perceber de facto se as fases lunares influenciam ou não os investidores, permitindo perceber se estamos mesmo perante um mito ou uma verdade.

Palavras-chave: Tendências mercado, fases lunares, Business Intelligence, dashboards.

Abstract

Myth or truth? This is the question that this study aims to answer, through the base process of grouping large amounts of data, transform those amounts of data into information and from that information, extract knowledge. Although it is considered that the lunar phases interfere greatly in the mood of the people and in their actions by your state of mind, as far as the investors act in those same lunar phases, there are no great investigations in this area, and the that exist are not conclusive. There are controversial investigations, one that indicates that these same lunar phases interfere, and others that indicate that we are only before a myth.

The objective of this study is to evaluate the negotiation of the most traded securities in the stock market and to draw a profile of evolution, stability and instability in the last 5 years. This is a work that seeks to present sustainable foci for investment or retention decisions.

In the practical and demonstrative component of this investigation, the data representing the valuation / devaluation indexes of the securities analyzed were collected; a database was built on the relationship entity model, which allows to store the variation of values of each of the titles by day, week, month, year and with the association to the respective lunar phases occurred in those same periods. Data was grouped from comma-separated values, processed with an Extract Transform and Load tool, and loaded into the database. Later, a Business Intelligence tool was

used, which allowed the transformation of the data to graphic illustrations, through the creation of dashboards.

This research work helps to realize in fact if the lunar phases influence or not the investors, allowing to realize if we are really before a myth or a truth.

Keywords: Market trends, lunar phases, Business Intelligence, dashboards.

**O PAPEL ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA
GESTÃO DA MUDANÇA**
**THE STRATEGIC ROLE OF MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN
THE MANAGEMENT OF CHANGE**

Vera Luís¹; Elisete Martins²

¹ISLA Santarém; ²ISLA Gaia

mluis@mail.telepac.pt; elisete.martins@isla gaia.pt

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo estudar o papel estratégico da gestão de recursos humanos na modificação de paradigma que a mudança ocasionou no mundo atual. Havendo consciência que as empresas enfrentam novos desafios, como a globalização e internacionalização dos mercados, inovação, alterações constantes das tecnologias de informação, emergindo uma economia baseada no conhecimento, espera-se compreender este fenómeno e, nesta primeira fase, através da recolha de informação existente, sustentada por académicos de referência. A *posteriori*, proceder-se-á à recolha de dados válidos, aplicando um método de avaliação, suportado por um inquérito por questionário a uma amostra representativa de empresas que cumpram com os requisitos de possuírem gestão de recursos humanos estratégico e tivessem passado por processos de mudança na zona de Santarém. Finalmente, após os procedimentos inerentes à recolha e tratamento de dados e, auxiliados por programa específico poderemos chegar a conclusões, expressivas ou não, sobre o nosso objeto de estudo. Neste contexto, as organizações necessitam de acompanhar as transformações, tornando-se mais dinâmicas e inovadoras, por forma a manterem as suas posições no mercado e encontrarem novos elementos de criação de valor. As organizações alteraram o seu funcionamento interno, realinharam os seus processos, práticas ou sistemas de forma a poderem tornar-se mais ágeis e competitivas. Nas organizações atuais, as mudanças surgem a um ritmo acelerado, podendo estas serem provenientes de natureza endógena ou de natureza exógena. A mudança enquanto passagem de um estado para o outro, traduz-se na transição de uma situação para outra diferente. O processo de mudança implica, desta forma, transformação, perturbação, interrupção e fratura.

A competitividade, a globalização dos mercados e o foco na obtenção de lucros a curto prazo, conduzem as organizações a processos de reestruturação e reorganização, alterando as relações laborais tradicionais. Estas mudanças suscitam, inevitavelmente, um sentimento de incerteza nos trabalhadores relativamente ao seu emprego, às suas capacidades e às suas possibilidades de desenvolvimento e formação, fato que origina uma redução na sua confiança, na satisfação com o trabalho, na sua motivação e empenhamento.

O Capital Humano, principal elemento do Capital Intelectual, constitui a mais importante fonte de vantagem competitiva de uma organização. As transformações ocorridas nas organizações conduziram à necessidade de compreender de que modo a liderança de equipas contribuía para um desempenho positivo das equipas de trabalho, e de que forma poderia funcionar enquanto agente facilitador, nos processos de adaptação e aprendizagem. A gestão de recursos humanos, em articulação com as restantes áreas funcionais aplicaram novos métodos e práticas de trabalho, por forma a rentabilizarem os seus recursos, em especial o Capital Humano, para fazer face às novas competências e exigências do inconstante mercado.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Organizações, Mudança Organizacional, Liderança.

Abstract

The present study aims to study the strategic role of human resources management in the paradigm change that the change has caused in the current world. With the realization that companies face new challenges, such as globalization and internationalization of markets, innovation, constant changes in information technologies, emerging a knowledge-based

economy, it is expected to understand this phenomenon and, in this first phase, through the collection of information supported by leading scholars. A valid data collection shall be carried out by applying a valuation method, supported by a questionnaire survey, to a representative sample of companies that meet the requirements of having a strategic human resource management and having undergone change in the area of Santarém. Finally, after the procedures inherent to the collection and processing of data and, assisted by a specific program, we can reach conclusions, expressive or not, about our object of study.

In this context, organizations need to follow the transformations, becoming more dynamic and innovative, in order to maintain their positions in the market and find new elements of value creation. Organizations have altered their internal functioning, realigned their processes, practices or systems so that they can become more agile and competitive. In today's organizations, changes emerge at an accelerated rate, which may come from an endogenous or exogenous nature.

The change as it passes from one state to another, translates into the transition from one situation to another. The process of change implies, in this way, transformation, disturbance, interruption and fracture.

Competitiveness, the globalization of markets and the focus on making short-term profits, lead organizations to restructuring and reorganizing processes, changing traditional labor relations. These changes inevitably give rise to a sense of uncertainty among workers about their employment, their capacities and their development and training possibilities, which leads to a reduction in their confidence, job satisfaction, motivation and commitment.

Human Capital, the main element of Intellectual Capital, is the most important source of competitive advantage for an organization. The transformations that took place in organizations led to the need to understand how team leadership contributes to a positive work team performance and how it could function as a facilitator in the processes of adaptation and learning. The management of human resources, in articulation with the other functional areas, applied new methods and work practices in order to make their resources more profitable, especially Human Capital, in order to face the new skills and requirements of the unstable market.

Keywords: Human Resource Management, Organizations, Organizational Change, Leadership.

**RECRUTAMENTO & SELEÇÃO COMO FERRAMENTA DA GESTÃO
ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES – O CASO EL CORTE INGLÉS
RECRUITMENT AND SELECTION AS A TOOL OF STRATEGIC
MANAGEMENT – CASE STUDY EL CORTE INGLÉS**

Isabel Pinto dos Reis¹; Filipa Martinho¹; Marta Sampaio¹

¹ISLA Santarém

isabelpintodosreis@gmail.com; p40052@islasantarem.pt; martamotasampaio@gmail.com

Resumo

Com a mudança do paradigma económico a que se tem vindo a assistir, ao qual não foi alheia a evolução tecnológica exponencial e o grande *boom* da globalização por ela permitida, as organizações passaram a deparar-se com problemas inéditos. Entre eles o facto de passarem a ser avaliadas tanto por fatores tangíveis como por aqueles que o não são como o conhecimento detido pelo seu capital humano, a capacidade de inovar e a rapidez de adaptação e de resposta às mudanças dos mercados onde operam.

O eixo da riqueza desloca-se, dos fatores clássicos de produção: terra, trabalho, capital para um fator emergente: o conhecimento, e com ele as pessoas, o tempo e a criação de valor tornaram-se as variáveis centrais para a vida organizacional.

A relativa estabilidade que os mercados até aí viviam, com ciclos de vida de produtos longos e competitividade mais ou menos equilibrada, tornou-se obsoleta. As características que passaram a definir os mercados foram a desordem, a turbulência e a mudança constante. Em face desta nova paisagem competitiva tornou-se essencial para as organizações adotarem novas formas de lidar com os problemas diários.

Naquela a que Drucker chamou a Era do Conhecimento, a procura da vantagem competitiva que permita a uma organização sustentabilidade ao longo do tempo tornou-se uma constante no dia-a-dia organizacional. Os intangíveis, que historicamente têm sido tratados como valores residuais que não têm representatividade, quer no sistema financeiro das empresas quer no impacto da riqueza nacional, tornam-se fatores decisivos através dos quais o valor das empresas é medido. Logo, é de extrema importância para as empresas alavancar os seus recursos humanos. São eles, afinal, os detentores do conhecimento que fazem parte de cada organização e que constituem a sua identidade, aquilo que a diferencia das outras.

Neste cenário, o planeamento estratégico começa a ganhar novos contornos, trazendo para o centro das suas preocupações o facto de ser essencial trazer para dentro das empresas as pessoas que comportem as competências e conhecimentos alinhados com as necessidades estratégicas da organização.

Com este intuito, a gestão estratégica começa a procurar novas ferramentas que lhes permitam esse *empowerment* dos seus colaboradores, e a utilizar as políticas de recursos humanos de uma forma diferente, procurando com elas conseguir a criação de valor que alimenta a competitividade necessária à sobrevivência.

Importa, então, analisar e refletir sobre casos em que estas ferramentas são utilizadas como um fator de inovação por organizações de referência no campo de políticas de gestão de pessoas. No presente estudo, a partir de uma metodologia qualitativa - análise documental e análise de entrevista através do software NVivo, pretende-se perceber como o Recrutamento & Seleção está a ser utilizado no Corte Inglês enquanto ferramenta da gestão estratégica, ajudando, num ciclo constante, a manter disponíveis as pessoas que lhes permitam dar resposta quer às necessidades estratégicas quer às mais operacionais, mantendo os seus recursos humanos num nível de relativa estabilidade que lhes permita desenvolver um trabalho de valor acrescentado para a empresa e, por sua vez, desta para o mercado.

Palavras-chave: Planeamento Estratégico, Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento, Seleção

Abstract

With the change of the economic paradigm that we are watching which was not unrelated to the exponential technological evolution and the great boom of globalization the organizations came to be faced with unprecedented problems. These include the fact that they are now evaluated by both tangible and non-tangible factors such as the knowledge held by their human capital, the capacity to innovate and the speed of adaptation and response to changes in the markets in which they operate.

The axis of wealth shifts from the classic factors of production: land, labour, capital to an emerging factor: knowledge, and with it people, time and value creation have become the central variables for organizational life.

The relative stability that the markets have experienced so far, with long product life cycles and more or less balanced competitiveness, has become obsolete. The characteristics that came to define the markets were clutter, turbulence and constant change. In the face of this new competitive landscape it has become essential for organizations to adopt new ways of dealing with their new daily problems.

In what Drucker called the Age of Knowledge, the search for competitive advantage that allows organization sustainability over time has become a constant organizational struggle. Intangible assets, which have historically been treated as residual values that have no representativeness, either in the financial system of companies or in the impact of national wealth, become step-by-step, decisive factors and through which the value of companies is measured. So, it is of utmost importance for companies to leverage their human resources. They are, after all, the holders of knowledge that are part of each organization and that constitute their identity, what differentiates them from the others.

In this scenario, strategic planning begins to gain new contours, bringing to the heart of its concerns the fact that it's essential to bring into the companies people who have the skills and knowledge aligned with the strategic needs of the organization.

With this in mind, strategic management starts to look for new tools that allow them to empower their employees, and to use HR policies in a different way, seeking with them to achieve value creation that feeds the competitiveness necessary for survival.

In this context it is important to analyse and reflect on cases where these tools are used as a factor of innovation by organizations of reference in the field of people management policies. In this study, from a qualitative methodology - document review and interview analysis through NVivo software - we intend to understand how Recruitment & Selection is being used in Corte Inglés as a strategic management tool, helping, in a constant cycle, to keep people available to respond to both strategic and operational needs, keeping their human resources at a level of relative stability that enables them to develop value-added work for the company and, in turn, for the market.

Keywords: Strategic Planning, Human Resources Management, Recruitment, Selection



ecUI&D'18

ISLA
Santarem