universidade de aveiro



ICIEMC PROCEEDINGS

Number 3 (2022)

Source Title: **ICIEMC Proceedings**

Number: **3/2022**

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

Publication Frequency: **Annual**

Editors: **Irina Saur-Amaral & Sandra Filipe**

Cover: **Irina Saur-Amaral**

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

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

PROCEEDINGS OF THE 6TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP IN MARKETING & CONSUMER BEHAVIOUR, JUNE 30 - JULY 1, 2022

THEME: TACKLING THE CHALLENGES & SEIZING THE OPPORTUNITIES OF TOMORROW

All rights reserved
The contents of the papers are the sole responsibility of their respective authors

Organizing Committee

Conference Chairs
Irina Saur-Amaral & Sandra Filipe

Submissions Coordinator
Irina Saur-Amaral & Sandra Filipe

Proceedings Coordinators
Irina Saur-Amaral, Sandra Filipe & Teresa Aragonez

Registration Coordinators
Irina Saur-Amaral & Regina Dias

Conference Local Organizing Team
Ana Estima, Cláudia Ribau, Cristina Peguinho, Irina Saur-Amaral, João Batista, Joaquim Marques, Joaquim Neiva, Liliana Ribeiro, Miguel Pereira, Paula Pinheiro, Sandra Filipe, Sara Santos, Susana Marques, Teresa Aragonez

SCIENTIFIC COMMITTEE

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

João Leitão (Universidade da Beira Interior, Portugal)
João Paulo Pereira (Portugal)
João Vieira da Cunha (Universidade Europeia, Portugal)
Jorge Remondes (ISVouga, Portugal)
José Santos (Universidade do Algarve, Portugal)
Lapo Mola (Skema Business School, France)
Khaleel Malik (Manchester Business School, United Kingdom)
Liliana Ribeiro (Universidade de Aveiro, Portugal)
Luis Filipe Lages (Universidade Nova de Lisboa, Portugal)
Luís Filipe Reis (Universidade de Aveiro, Portugal)
Luísa Agante (Universidade do Porto, Portugal)
Manuel Laranja (ISEG, Portugal)
Madalena Pereira (Universidade da Beira Interior, Portugal)
Margarida Mascarenhas (IST, Portugal)
Margarida Santos (Universidade do Algarve, Portugal)
Maria Antónia Rodrigues (ISCAP, Portugal)
Maria José Aguilar Madeira (Universidade da Beira Interior, Portugal)
Maria José Sousa (Universidade Europeia, Portugal)
Mário Raposo (Universidade da Beira Interior, Portugal)
Marisa Salanova (Universitat Jaume I, Spain)
Marta Ferreira Dias (Universidade de Aveiro, Portugal)
Michael Dell (Ratio Strategy & Innovation Consulting, Austria)
Michael Leiter (USA)
Minoo Farhangmehr (Universidade do Minho, Portugal)
Oleg Feygenson (Gen3 Partners, Russia)
Paulo Águas (Universidade do Algarve, Portugal)
Paulo Gonçalves (ISCAP, Portugal)
Pedro Rodrigues (Universidade de Minho, Portugal)
Raquel Oliveira (ISPAB, Portugal)
Raquel Soares (IPAM – The Marketing School, Portugal)
Rui Miguel (Universidade da Beira Interior, Portugal)
Rui Patrício (Universidade Europeia, Portugal)
Sara Santos (Universidade de Aveiro, Portugal)
Steven Dhondt (TNO, Netherlands)
Susana Marques (Universidade de Aveiro, Portugal)
Teresa Aragonez (Universidade de Aveiro, Portugal)
Valter Cardim (Universidade Europeia, IADE, Portugal)
Wilmar B. Schaufeli (Utrecht University, Netherlands)

REVIEWERS BOARD

Ana Antunes – ESCS, Instituto Politécnico de Lisboa

Ana Estima – ISCA, Universidade de Aveiro

Ana Torres – ISCA, Universidade de Aveiro

Belém Barbosa – FEP, Universidade do Porto

Cicero Walter – IFPI, Piauí

Cláudia Santos – ISCA, Universidade de Aveiro

Cláudia Ribau – ISCA, Universidade de Aveiro

Filipe Sardo – Universidade da Beira Interior

Irina Saur-Amaral – ISCA, Universidade de Aveiro

Liliana Ribeiro – ISCA, Universidade de Aveiro

Małgorzata Adamska – Opole University of Technology

Manuel Au-Yong Oliveira – DEGEIT, Universidade de Aveiro

Paula Pinheiro – ISCA, Universidade de Aveiro

Sandra Filipe – ISCA, Universidade de Aveiro

Sara Santos – ISCA, Universidade de Aveiro

Susana Marques – ISCA, Universidade de Aveiro

Teresa Aragonez – ISCA, Universidade de Aveiro

EDITORIAL: TACKLING THE CHALLENGES & SEIZING THE OPPORTUNITIES OF TOMORROW

The sixth edition of ICIEMC took place on June 30 and July 1, 2022, in virtual format, and it continues the approach we started last year, yet we look more closely at what has been done and what can be done to tackle the challenges that this new world entails. Also, we seek new perspectives on how we may seize the opportunities that future may bring us, with a focus on the role of data, intelligence and the emergence of new business models.

As the COVID-19 pandemics changed the life of practically everybody in some way, inducing a systemic shock effect on citizens and economies (Ashford et.al., 2020), we wanted to understand how consumers and organizations had adapted to this new reality.

We actively sought scientific contributions related to the (post)pandemic changes in business, marketing and consumer behavior, related to overcoming challenges related to the pandemics, applied to any industry or service area and we value specific contributions linked to business and marketing strategies used to explore future opportunities.

We accepted for the conference a total of 36 papers, one of which is not hereby published by requirement of the authors, as it will be submitted to an international journal in the incoming months. The conference programme includes the presentations of these papers, four exquisite luminary speakers, the presentation of 17 finalist theses defended in 2020 and 2021 and one presentation of a project funded with European and Portuguese funds. Best paper awards and best theses awards recognized the value of several of these contributions.

We'll be back next year, same period (June 29 – June 30, 2023) and practically the same submission dates and procedures, with a challenging theme: "*A Resilient New World: How To Remain Competitive in Unstable Markets?*". Please check our site for further details: http://iciemc.pt.

In the following pages, you may find the submissions presented at ICIEMC 2022. They are ordered alphabetically, after the surname of the first author.

Irina Saur-Amaral & Sandra Filipe (ICIEMC 2022 Conference Chairs)

TABLE OF CONTENTS

Author(s)	*Paper Title*	*Page Number*
Adamska, M. P.	A model of the impact of customer loyalty motives on sustainable enterprise value	1-10
Almeida, A. S. F. & Saur-Amaral, I	Uma universidade, uma marca: uma proposta de rebranding para a globalização da Universidade de Aveiro	11-21
Alves, L., Carvalho, T. & Filipe, S.	O branding de destino e de cidades: a marca Viseu	22-29
Antunes, A. C., Miranda, S. & Gama, A.	The (not so) secret life of senior social media influencers: An analysis of the top five 'granfluencers', on Instagram	30-39
Arantes, L.	Digital marketing and sustainability: a study on consumer perceptions	40-49
Au-Yong-Oliveira, M. & Walter, C. E.	Innovating regarding culture, leadership, and consumption in Peru - An autoethnographic journey on historical entrepreneurship	50-61
Ávila, A., Caetano, E., Sá, I., Costa, R. M., Walter, C. E., Au-Yong-Oliveira, M.	O Contributo do E-Commerce no Mercado de Roupa em Segunda Mão: O Caso da MyCloma	62-73
Coelho, C., Estima, A. & Pinto, C.	Before, during and post-pandemic: What happens to cultural events? The case of Perlim - the biggest Christmas Theme Park in Portugal	74-82
Correia, T., Saraiva, A. B. D., Almeida, D. & Pinheiro, P.	Online Dating: O match perfeito da pandemia - um estudo exploratório	83-89
Cunha, I., Amaral, M., Respeita, J., Farias, J. & Pinheiro, P.	Do Fast ao Slow – O Consumo Sustentável na Indústria da Moda	90-97
Fernandes, A., Costa, R. & Filipe, S.	A Conquista, Desenvolvimento e Manutenção do Amor dos Consumidores pela Marca	98-105
Fernandes, A., Pedrosa, D., Santos, L. & Costa R.	Fatores de Influência na Decisão de Compra de Produtos de Moda Sustentável no Contexto Português	106-118
Ferreira, M. L. & Au-Yong-Oliveira, M	O potencial de uma aplicação móvel na redução do desperdício alimentar: A Continente Go	119-130
Figueiredo, J. & Ribau, C.	Venda online no sector vitivinícola: estudo de caso das Caves Messias	131-141
Freire, B., Fonseca, S. & Filipe, S.	As Potencialidades do Envolvimento nas Comunidades de Marca Online: Uma Revisão de Literatura	142-148

Author(s)	*Paper Title*	*Page Number*
Freire, B., Simões, J. & Fonseca, S.	A importância da informação nutricional no comportamento e na intenção de melhoria de saúde: um caso de estudo na Universidade de Aveiro	149-162
Lopes, R., Lima, S. & Ribeiro, S.	O impacto da Pandemia Covid-19 na compra de alimentos online	163-171
Oliveira, Z.	Explorando as mudanças no comportamento do consumidor online: os impactos da pandemia no comportamento de compra dos brasileiros	172-180
Pedrosa, D., Santos, L. & Filipe, S.	Antecedentes para a fidelização do consumidor às marcas: uma revisão da literatura	181-190
Pereira, L., Pereira, J., Damas, B., Preto, É., Walter, C. E. & Au-Yong-Oliveira	Marketing interno e o bem-estar dos colaboradores: um Estudo de Caso da Rodi	191-200
Pinto, M. C., Vilaça, A. & Sousa, B.	A gestão de marketing dos museus da área do Vale do Cávado	201-209
Reis, A., Medeiros, A., Walter, C. E., Costa, L. & Au-Yong-Oliveira	Um estudo de metodologia mista sobre soft e hard skills: a perspetiva dos estudantes e de empresa contratadora	210-218
Reis, A., Medeiros, A., Costa, L. & Au-Yong-Oliveira	O bem-estar dos colaboradores e o impacto do Covid-19 em Portugal	219-232
Ribau, C., Ramos, D., Dinis, M. & Mota, P.	Estratégias de Marketing Internacional: o caso da Boca do Lobo	233-243
Ribau, C., Santos, M. & Almeida, R.	A internacionalização de uma PME operando em B2B e na indústria das ferragens	244-257
Ribeiro, L. & Fragoso, J.	Online platforms for Branding and rebranding: a way for Small Fashion Businesses to survive and prosper?	258-266
Rosendo, B. & Sousa, B.	Marketing socialmente responsável e competitividade no turismo: boas práticas	267-277
Santos, S., Santo, P. E., Augusto, L. & Ferreira, S.	A influência da qualidade do argumento e da narrativa do vídeo no envolvimento com as marcas nas redes sociais	278-288
Saur-Amaral, I. & Filipe, S.	Authentic Learning in a B2B Context: Cases involving Undergraduate Students from the University of Aveiro	289-298
Silva, J., Fernandes, P. & Oliveira, T.	A intenção de participação nos festivais de Verão na perspectiva do Theory Planned Behaviour	299-307
Simões, J. & Filipe, S.	Revisão de literatura sobre os fatores críticos de sucesso no fortalecimento do Brand Equity	308-315
Soares, B., Rodrigues, V., Catarino, M., Caramalho, M. & Marques, S.	As potencialidades do pensamento visual no ensino de marketing de serviços: um estudo de caso sobre a experiência de aprendizagem dos estudantes	316-326

Author(s)	*Paper Title*	*Page Number*
Torres, A., Beirão, G. & Pereira, J.	Education as a Service: Implications and Challenges to Rethink the University of the Future after Covid-19	327-335
Vieira, A., Gonçalves, A. R., Granja, J. & Oliveira, L.	O comportamento do consumidor face ao consumo de produtos de origem sustentável	336-349
Xia, L. C., Lopes, B. F. C., Pinto, G. F., Sequeiros, A. M. F. & Au-Yong-Oliveira, M.	A gestão da diversidade cultural e o seu impacto no bem-estar dos colaboradores	350-361

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 1-10
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29602

A model of the impact of customer loyalty motives on sustainable enterprise value

Małgorzata Patrycja Adamska[1]

[1]Opole University of Technology, m.adamska@po.edu

Abstract

The article presents and characterizes the relationship between the motives of customer loyalty and the attitudes adopted by them and the achieved level of efficiency and growth in corporate value. The purpose of the publication is to present the author's model of the impact of customer loyalty on the company's value. The article is a conceptual study based on: results of an in-depth literature search, experience from cooperation with the small and medium-sized enterprises sector, results of research in the field of customer capital relationship management in the small and medium-sized enterprises sector (grant from the National Science Centre) and experience gained in the course of business activities.

The arguments presented in the literature search and the developed model of the impact of customer loyalty on the sustainable value of the company support the thesis of the positive impact of customer loyalty motives on value creation through an increase in the level of efficiency index. The publication presents, in the form of recommendations, the most important actions that can be taken by a company to stimulate consumer behavior, which are the result of proper identification and understanding of customer loyalty motives.

Keywords: customer loyalty, loyalty motives, efficiency, sustainable business value

No. 3, **2022**, 1-10
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29602

1. INTRODUCTION

In the process of gaining a competitive position, customers play a key role as the foundation of a company's market capital. Competitiveness is broadly defined as a company's ability and willingness to perform certain market activities at a level better than the competition, which effectively induce customers to engage in the process of exchanging goods (Balkytė & Tvaronavičienė, 2010). In this context, a company's competitiveness influences the construction of sustainable value of the company by increasing its efficiency (Hart, Milstein & Caggiano, 2003; Evans, Fernando & Yang, 2017). Developing the expected competitive advantage is not possible without creating a relationship with customer capital based on trust and the principle of balance. Nowadays, customer capital are members of particular identified market segments, having knowledge resulting from excellent market education and aware of the principles of market mechanism. They require customer value-oriented management from the enterprise (Huber, Herrmann & Morgan, 2001; Fernández & Moraga, 2017).

Management of customer loyalty motives is an important factor shaping the behavior of customer capital, because they determine the achievement of sustainable enterprise value, by significantly influencing the decision-making and purchasing processes of customers. An important research problem is not only to identify the factors creating loyalty, which have already been widely described in the literature (Anisimova, 2007; Evanschitzky, Ramaseshan, Woisetschläger, Richelsen, Blut & Backhaus, 2011; Agrawal, Gaur & Narayanan, 2012; Saleky, Wen, Payangan, Jusni & Pono, 2018), but first of all to determine the degree and type of their real influence on the customers and their market behavior.

There is a significant difference in the company's relations with customers compared to relations with other participants in the market environment (contractors, suppliers, business environment units or competitors). "*These relationships are absolutely central to the value of the enterprise*" (2001, p. 35), the growth of which is conditioned by the effectiveness of the market activities undertaken. In this context, effectiveness is an indicator expressed in terms of the ratio of market, economic and quality results to the expenditures incurred on the broader activities of the enterprise, including marketing activities. The benefits of the relationship between customer loyalty, increase in enterprise value and high level of competitive advantage have been confirmed by numerous studies (Kumar & Shah, 2004; Gruca & Rego, 2005; Kotler & Armstrong, 2011). Marketers divide buyers into groups according to their loyalty to a product or service, and then concentrate forces on profitable and loyal customers (Kotler &Armstrong, 2011).

2. THE ESSENCE OF LOYALTY AND ITS IMPORTANCE TO THE COMPANY

Loyalty being the customer's behavior and attitude affects the commitment and actual attachment to the brand. According to Garbarski, "*loyalty is a measure of a consumer's attachment to a brand. It reflects the probability of switching from one brand to another (...). According to this view, buyers' loyalty is associated with conscious repeat purchases of products with the same brand, at the same point of sale or from the same supplier*" (2011, p. 130). Oliver defines loyalty as a deep-seated psychological commitment despite obstacles or disincentives to achieve a consumption goal (2010). Real loyalty can only be spoken of when there is a positive, relational and psychological commitment (Kumar & Nayak, 2019) to the relationship between the brand and the customer, who, as a result of their decision-making processes, achieves satisfaction from the established relationship. Customer loyalty is influenced by consumer characteristics, brand characteristics, social environment and market conditions (Pawłowska, Witkowska & Nieżurawski, 2010; Platje, Poskart &Rokita-Poskart, 2016). Influence factors indicate the various areas in which customer-driven motives are generated. These include factors directly related to the customer such as their high level of satisfaction, which fosters the formation of strong emotional connections that develop into customer brand loyalty. But also factors in the environment, such as the variety of current market offers.

In the context of market exchange and transaction participants, there is the concept of consumer management, which should be considered as a positive attitude of consumers towards the company, through the acceptance of values and activities carried out by it. The areas in which it is possible to build trust in the customer capital

No. 3, **2022**, 1-10
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29602

correspond to individual instruments of the marketing mix, and the decision on the methods and techniques used to build trust depends on: the customer's life cycle in the relationship with the organization, the goods or services offered. The level of trust achieved affects the degree of brand loyalty. Problems with ensuring customer loyalty in modern business conditions have resulted in many theoretical considerations and empirical studies devoted to identifying factors that lead to such customer behavior (Oliver, 2010). Loyalty is nowadays one of the most important determinants of a company's market success.

3. SATISFACTION AND LOYALTY

The theory of consumer behavior is moving away from the approach indicating purely rational motives for customer actions to the promoted in behavioral economics, emotionality of customers significantly affecting purchase decisions. Positive customer emotions are the source of increased satisfaction with the decision made.

Satisfaction "*is the mental state one finds oneself in as a result of the experience of choosing and using a particular product, service, and brand*" (Skowron & Skowron, 2012, p. 59). The level of satisfaction achieved will vary from one customer to another due to the subjective nature of this emotion, and its evaluation is intended to determine the customers' reaction to the services, products and quality of service offered during the transaction and in future dealings with the brand.

Satisfaction is an emotion expressing contentment or non-contentment with a brand choice made in the act of purchase (Otto, 2004; Garbarski, 2011). Satisfaction is closely related to the customer's pre-purchase expectations. Prior to the purchase processes, the customer defines his/her expectations, which are then verified as a result of using and building experiences with the product. Satisfaction is the degree of consciousness of mind in which the customer is convinced that their needs and expectations have been completely satisfied. This creates a sense of loyalty in the customer and they are able to purchase the product or service again.

The concept of loyalty is also inextricably linked to the concept of satisfaction (Berezan, Krishen, Tanford & Raab, 2017; Pazio, 2015; Skowron & Skowron, 2012), indicating in numerous studies that loyalty is expressed through: attachment to the brand, satisfaction with ownership, repeat purchases, commitment to the brand, affection for the brand, aroused emotions, trust in the brand, and satisfaction with quality (Thomson, Mcinnis & Park, 2005; Malär, Krohmer, Hoyer & Nyffenegger, 2011; Smaoui, Temessek & Behi, 2011; Mohammad i Alhamadani, 2011; Mittal & Kamakura, 2001; Venetis & Ghauri, 2004).

Loyalty should be considered long-term as "*the totality of feelings and experiences that influence the customer*" (Skowron & Skowron, 2012, p. 67), resulting from their various interactions with a product or company, and which significantly influence their future purchase activity and tie them to the brand (Pazio, 2015).

All loyalty behavior is the result of a built-up loyalty attitude, and a loyal customer is described as "positively engaged," that is, being in full readiness to interact with the company and exchange information for mutual benefit. Loyal customers have multidimensional relationships with the company: economic (e.g. through deferred payments, credit, etc.), technological (the need to use compatible products), spatial-temporal (availability of products and services in a particular place and time), or even political (preference for products from a particular region, promotion of patriotic marketing values).

4. MOTIVES THAT GUIDE LOYAL CUSTOMERS

The effectiveness of loyalty schemes and segmentation by loyalty is limited by the way people buy. Loyal customers are few and hard to find in most markets. Most customers are promiscuous and polygamous in their relationships with brands. People with favorite brands will occasionally try alternatives, and most customers choose a repertoire of favorite and tried brands. It is important to note that the polygamous brand user changes their repertoire and makes opportunistic purchases (Kotler & Armstrong, 2011) because these are the opportunities presented to them by the modern marketplace.

No. 3, **2022**, 1-10
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29602

Factors influencing the level of customer commitment and loyalty in the value co-creation process include: trust, relationship break costs, relationship benefits, shared values, communication and opportunism, and partner dependencies, among many others. The elements that make up brand loyalty are created through integrated marketing communication and constitute the strength of the customer's relationship with the brand (Berezan et al., 2017).

Three groups of determinants can be identified in the very universal definition of loyalty (Bartosik-Purgat, 2011), i.e.:

- emotional determinants - other reasons that cause a given customer to buy again, such as high switching costs, convenience, a positive attitude towards a given brand's products and the customer's reluctance to look for other alternatives;
- behavioral determinants - the continuation of purchases of a given brand going through all levels of loyalty from the beginning (potential customer, occasional customer, customer, support customer, "advocate");
- choice of offer - the customer continues to buy when forced to do so, e.g. in the case of a monopoly.

"Proponents of the behavioral approach to loyalty claim that a customer who consistently continues to buy from a given company is a loyal customer, and their attitude is a natural consequence of sales focused on building long-term relationships with them.(...) Measures of the customer's emotional attitude can be, for example, the consumer's preferences expressed by their attachment to the brand, the level of customer satisfaction, the strength of the customer's commitment to the company, or the propensity to recommend the company and its products" (Cichosz, 2003, p. 8). The customer loyalty depends on the strength of competition that operates in a given industry and the availability of substitutes, i.e. the actual possibility of taking advantage of another market offer.

Companies applying a strategy of mass individualization aimed at winning customer loyalty should recognize the motives of loyalty that induce customers to continue the relationship in the form of repeat purchases, involvement in the process of composing product features according to individual preferences, passing on opinions about the company and its products to friends and other behaviors. Each customer of a company using a strategy of mass individualization is influenced by a set of different motives, with varying levels of intensity (Urban & Siemieniako, 2008). Identifying customer loyalty motives introduces new possibilities in customer relationship management. By pursuing a strategy of individualization, companies gain more precise information about the customer, enabling them to take more accurate actions to build loyalty. After all, it has been known for many years that companies which provide their customers with their desired value - a tailor-made product - have more satisfied customers with a high degree of loyalty (Aaker, 1991).

5. THE RELEVANCE OF CUSTOMER SATISFACTION IN THE PROCESS OF CREATING LOYALTY

Satisfaction, which is the degree to which a product offered by a company meets or exceeds customer expectations, is linked to the technical quality and usability of the product, its perception by the buyer, industry standards, as well as the relationship of the cost incurred to the benefits obtained, or the quality and level of the accompanying service and relationship with sales personnel (Rauyruen & Miller, 2007).

The level of customer satisfaction depends on the actual characteristics of the product and the integrated marketing communication policy pursued by the company, as well as the customer's past experiences and product requirements. These factors influence the customer's perception of the product and shape their expectations and ultimately determine the level of satisfaction. A high level of satisfaction with the established relationship between the customer and the enterprise will be reflected in: active participation of customers in the exchange of information, a tendency to faster acceptance of product development strategies and product lines, reduced price sensitivity, a positive attitude towards new products, lower costs of real customer service.

Customers who demonstrate commitment to a relationship with a company are more likely to share information about their needs, expectations, and preferences. They are also more willing to articulate recommendations about the brand and its gestor, exerting a significant influence on the creation of potential customer capital.

No. 3, **2022**, 1-10
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29602

The acceptance process with engaged customers is faster because they are characterized by an accepting attitude, resulting from trust in the brand. This means that the company will find it easier to convince them of the changes and novelties introduced, and thus they take on the role of "innovators" influencing the behavior of other customer groups. It is often said that branded products are easier to expand and change the assortment - it is true, but this is primarily due to the tendency of customer capital to reach for products that they have already tried and with which they have built positive experiences.

Another important factor reflecting the high level of satisfaction is the customer's willingness to bear higher costs associated with the established relationship. This can be compared to the concept of willingness-to-pay, which is based on the hypothesis that each potential buyer of a product is willing to pay the maximum price that is the monetary equivalent of the consumer's utility derived from that product (Kloss & Knuter, 2016). The consumer's willingness to pay depends on the specific context in which the purchase decision is made, e.g., where the purchase is made (a duty-free zone at an airport) or what type of product the consumer is buying (jewelry for an anniversary gift).

However, one of the most important contexts is brand awareness. The key task of the manufacturer is to set a price that fits the built brand awareness and sustains the brand image, while maximizing demand and profit. Proposed pricing may cause changes in customer behavior, but customers with low price sensitivity due to brand image attachment will not be affected as significantly as customers with low brand awareness. Brand loyalty is possible when a brand is considered as a source of positive emotions, self-identity and shared values created and adhered to as part of a personal history. The brand becomes a friend, a partner that accompanies the customer at different stages of life (e.g. sentiment towards the brand of the car one had first). In the model of building loyalty based on the brand, various needs of the customer are met in the area of communication with the environment, building a personal image and self-expression, prestige, enjoyment of life, well-being, etc.

Customers satisfied with the current offer will also be positively inclined towards the diversification strategy adopted by the company, including, among others, introduction of completely new production lines and involvement in new industries. Development of the company's market activity is inseparably connected with possessed innovation capital, which influences current and future economic results (Malik, Mach, Bębenek & Szewczuk-Stępień, 2020). One of the effects of the implementation of innovation processes is the development of completely new products. For example, the brand Adidas, which so far has offered clothing, sports equipment and cosmetics, can offer new products from the food industry in the form of energy drinks or protein bars. For their customers, who are characterized by a high level of satisfaction, this will be a natural fulfillment of a need that is consistent with the existing brand image.

The last manifestation of developing a high level of satisfaction in customers is a decrease in the level of service costs. In general, the adoption of a customer orientation may be associated with negative consequences for the company in the form of an increase in claims from customers, an increase in financial resources for communication with customers, especially with a group of future customers (potentially interested in the offer), an increase in resources for supporting sales processes, etc. In case of customers with high satisfaction level, the risk of occurrence of the above mentioned events decreases significantly. Their commitment to the brand means that expensive, aggressive promotional activities do not have to be undertaken on the part of the entrepreneur, and based on the principle of reciprocity of benefits, companies are able to effectively manage relationships with customers without having to spend huge amounts of time, work and money.

Customer satisfaction is most significantly influenced by the customer's own expectations of the product or service, as they form the basis for building customer value, based on subjective needs and desires.

6. A MODEL OF THE IMPACT OF CUSTOMER LOYALTY ON BUSINESS PERFORMANCE

Achieving and maintaining the expected efficiency is a key area of activity for any modern company (Kucińska-Landwójtowicz, Czabak & Lorenc, 2020). Efficiency nowadays is not so much an indicator value but a qualitative factor which proves proper engagement of tangible and intangible resources. This results in the realization of economic and social goals of the company and translates into its competitive position.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 1-10
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29602

The impact of customer loyalty, and thus the motives that drive them, on the functioning and level of efficiency of enterprises is an issue widely discussed in the literature (Evanschitzky et al., 2011; Hidaka, Kim & Akiyama, 2018; Beck, Chapman & Palmatier, 2015; Gee, Coates & Nicholson, 2008; Hänninen & Karjaluoto, 2017).

In a broad sense, corporate efficiency is the ability to implement strategies and achieve specific objectives (McCormick, 1981). However, it would be appropriate to supplement this assertion also with the "willingness" to engage, which is invariably related to the motivation of human capital to use its intellectual potential for the benefit of a given organization. The company's effectiveness finds its expression in: positive financial and quality results, effectiveness and efficiency in action, growth of organizational competence, development processes, speed of response to challenges and market expectations, ability to cooperate with the participants of the company's market capital (Szewczuk-Stepień, Klemens, 2019). In the above context, efficiency is a key factor for the growth of enterprise competitiveness.

In the era of intensification of globalization processes, including: development of technology and research and development processes, unlimited flow of human capital and related socio-cultural changes, as well as evolution of marketing activity aimed at effective creation of demand, achieving the planned level of efficiency becomes a difficult task. In the search for sources of efficiency, it is worth paying attention to the impact of customer capital on building sustainable value of the company, with particular emphasis on the motives of loyalty as factors significantly mobilizing to undertake a wide range of market activities (Table 1).

Table 1. A model of the impact of customer loyalty motives on corporate performance growth

MOTIVES OF CUSTOMER LOYALTY	EFFECTS RESULTING FROM CUSTOMER LOYALTY	INCREASE IN COMPANY PERFORMANCE
form →	**enable→**	**through ↓**
Trust in the brand Satisfaction of ownership Benefits of an established relationship Shared values Service & communication Convenience Prestige and belonging Price competitiveness of the offer Competitiveness of the offer in terms of quality Relationship breaking costs Barriers to terminating the relationship	Increase in demand Decrease in customers' price sensitivity Better knowledge of the offer No or reduced need to search for alternatives Positive perception of the product brand Positive perception of the producer's brand Decrease in customer service and retention costs	Keeping up with market needs Opportunities for product range development Implementing a market deepening strategy Rationalization of operating costs Geographic market development Diversification of business Sustainable sales Development of intellectual capital

Source: own elaboration

As a result of the influence of various loyalty motives, specific customer attitudes towards the brand and its offer are revealed, resulting in: an increase in interest in the offer and a real increase in demand. Increased revenues are consumed by the company to undertake actions that foster an increase in efficiency.

7. Discussion and Recommended Actions to Increase the Efficiency of the Company

The recommended actions that can be taken to increase the efficiency of the company resulting from the identification of customer loyalty motives include **keeping up with market needs**, resulting from the process of gathering knowledge about the market as part of marketing research, leading to the improvement of all marketing-mix instruments. This requires flexibility in action and openness to change.

No. 3, **2022**, 1-10
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29602

Another recommendation is a thoughtful **expansion of the assortment** based on the existing positive perception of the brand as an important step towards increasing efficiency. Brand loyalty motivations cause customers to quickly and independently approve a new or modified offer, which reduces the risk of failure. As a result, the product life cycle accelerates from the introduction phase to the growth phase with moderate promotional expenditures.

The third proposal is to implement a **market deepening strategy**, which is one of the actions that can significantly affect the increase in efficiency and which significantly depends on the potential of customer capital. This strategy assumes that customers still have the opportunity to increase their existing consumption for an offer they are already using. It also builds on the previously mentioned positive brand perception that supports the expansion of the product range. As part of the measures taken, current customers can be mobilized as brand ambassadors. Using a quantitative and financial incentive, as well as additional benefits, the brand can engage them in the process of acquiring new customers at a cost lower than that spent on promotion.

An important recommendation is also the **rationalization of operating costs** -it is an area worth paying special attention to in the context of customer influence. Operating costs decrease because in case of capital of current, regular customers, service costs decrease over time, as partners already know the principles of cooperation and intensive promotion strategy is no longer used. New customer acquisition costs are always high because a new customer requires an intensive and effective promotion strategy, direct marketing, and time to build commitment. This carries a high risk, because in a dynamic market, they are confronted with multiple offers. The cost of acquiring a new customer is, besides the cost of promotion, the cost of preparing an inviting offer, as price promotions and quantity bargains will be most attractive to them. Unfortunately, they do not guarantee that such an accidental customer will become a systematic consumer.

The **geographical development** of the market is an obvious action in the context of market growth, however, in order for it to simultaneously contribute to the growth of the company's value, it is important that it takes place in a market with a high level of acceptance for the offer. The driver of market development is certainly brand awareness, which is created in the real and virtual business space. It will be important for the company to activate the tools of whisper and viral marketing, which in the case of market development are an inseparable element of educating customers about the new offer.

The achieved level of customer loyalty is a kind of commitment for the company to adapt to market expectations, which may result in decisions related to **business diversification**, which will be a natural consequence of the implementation of market deepening or geographical market development strategies. The same will be the case with the recommendation to care about **sustainable sales**.

Knowledge of purchase behavior and the resulting level of customer loyalty is the essence for **sustainable sales**, based on properly managed sales processes, adopted distribution strategy and current pricing policy and promotion strategy. Enterprise efficiency is created by ensuring stability in the revenue-cost cycle.

The last recommendation of the proposed model is the systematic **development of intellectual capital** that can be done through various elements in its structure (Adamska, 2015). In the area of human capital, it will be the improvement of the competencies of sales personnel. In relation to structural capital, such as brand capital, the development of this area will be the effect of positive perception of the brand by customers, and manifested in the expansion and development of new product lines. In the context of customer capital - customers, current and past, become positive ambassadors of the brand, recommending the brand on the market through whisper marketing, and contributing to building a good opinion about the brand and a positive image of the company.

8. CONCLUSIONS

The proposed recommendations resulting from the model of the influence of customer loyalty motives on the growth of corporate performance is a confirmation that loyalty significantly affects the achievement of qualitative and quantitative objectives of the company. High customer retention rates result in increased revenue as regular customers climb the loyalty ladder, and over time brand loyalty expands their purchase

No. 3, **2022**, 1-10
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29602

portfolio. The trust developed begins to extend to other products and product lines owned by the company. Also the sensitivity of regular customers to increased prices changes, the argument of low price ceases to be important in the face of trust in the brand and quality of service. Many factors influence the shape and character of the customer-company relationship, and the important benefits resulting from long-term cooperation are multidimensional.

The presented considerations indicate the existence of the feedback effect in the relation: satisfaction-customer loyalty-company performance. Triggered to varying degrees, the individual loyalty motives encourage the customer to enter into a relationship with the company and its offerings. The value delivered to the customer influences the level of customer satisfaction, which stimulates customer loyalty to the brand, which in turn is reflected in the efficiency indicator and sustainable market value of the company. The increase in the sustainable value of the company enables the effective implementation of various development processes aimed at improving the offer introduced and increasing its value for the customer. The customers, receiving the value expected by them, reinforce their loyalty behavior and attitudes, which are characterized by:

- willingness to accept a high price based on brand trust,
- low interest in the competitive offer due to high satisfaction with the current offer,
- openness to novelties in the offer and ease in increasing consumption of the offer of the brand towards which a high level of loyalty has been developed,
- lower costs of maintaining customer capital in comparison with the costs of acquiring new customers, within the framework of long-term and expensive marketing campaigns used by enterprises,
- increase in sales as a result of the activities of customer capital - free advertising, sharing information about the offer (viral marketing) and promotion in the environment (whisper marketing).

A key recommendation for companies aspiring to achieve efficiency gains is to implement assessment tools and conduct a detailed analysis of customer motivation factors. Identifying customer loyalty motives introduces new possibilities in customer relationship management. This knowledge is a key factor in understanding consumer behavior, which determines the proper allocation and effective management of tangible and intangible resources of the company. It also fosters the creation of a pro-consumer culture through the use of marketing communication tools selected for their effectiveness, as well as efficient persuasive marketing techniques tailored to the actual motives for customer loyalty.

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity – Capitalizing on the Value of Brand name.* New York: New Press.
Adamska, M. (2015). Evolution of the concept of intellectual capital. *Review of Applied Sciences*, 9, 10-22.
Agrawal, R., Gaur, S. S., & Narayanan, A. (2012). Determining customer loyalty: Review and model. *The Marketing Review*, 12(3), 275–289. https://doi.org/10.1362/146934712x13420906885430
Anisimova, T. (2007). The effects of corporate brand attributes on attitudinal and behavioral consumer loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 24(7), 395–405. https://doi.org/10.1108/07363760710834816
Balkytė, A. & Tvaronavičienė, M. (2010). Perception of competitiveness in the context of sustainable development: facets of "sustainable competitiveness." *Journal of Business Economics and Management*, 11(2), 341–365. https://doi.org/10.3846/jbem.2010.17
Bartosik-Purgat, M. (2011). *Cultural determinants of consumer behavior on the example of young Europeans*. Poznan: Poznan University of Economics.
Beck J. T., Chapman K. & Palmatier R. W. (2015). Understanding Relationship Marketing and Loyalty Program Effectiveness in Global Markets. *Journal of International Marketing*, 23, 1–21. https://doi.org/10.1509/jim.15.0010
Berezan, O., Krishen, A. S., Tanford, S. & Raab, C. (2017). Style before substance? Building loyalty through marketing communication congruity. *European Journal of Marketing*, 51, 7/8, 1332–1352. https://doi.org/10.1108/EJM-06-2015-0314
Cichosz, M. (2003). Customer loyalty to the company. *Journal of Marketing and Market Studies,* 8, 8–13.
Edvinsson, L. & Malone, M.S. (2001). *Intellectual capital*. Warsaw: Polish Scientific Publishers PWN.
Evans, S., Fernando, L. & Yang, M. (2017). Sustainable Value Creation - From Concept Towards Implementation. In: Stark R., Seliger G., Bonvoisin J. (Eds.) *Sustainable Manufacturing. Sustainable Production, Life Cycle Engineering and Management (203–22)0*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-48514-0_13

No. 3, **2022**, 1-10
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29602

Evanschitzky H., Ramaseshan B., Woisetschläger D. M., Richelsen V., Blut M. & Backhaus C. (2011). Consequences of customer loyalty to the loyalty program and to the company. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 625–638. https://doi.org/10.1007/s11747-011-0272-3
Fernández, L. & Moraga, E. (2017). Does Customer Value-oriented Management Influence Financial Results?: A Supplier's Perspective. *Innovar: Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*, 27(63), 29–41. http://www.jstor.org/stable/innrevcieadmsoc.27.63.29 (9.07.2021)
Garbarski L. (2011). *Marketing. Key concepts and practical applications*. Warsaw: Polish Economic Publishers
Gee R., Coates G. & Nicholson M. (2008). Understanding and profitably managing customer loyalty. *Marketing Intelligence i Planning*, 26, 359–374. https://doi.org/10.1108/02634500810879278
Gruca, S.T. & Rego, L.L. (2005). Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, 69(3), 115–130. https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.115.66364
Hart, S., Milstein, M. & Caggiano, J. (2003). Creating Sustainable Value [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 17(2), 56–69. http://www.jstor.org/stable/4165956 (9.07.2021)
Hänninen, N. & Karjaluoto H. (2017). The effect of marketing communication on business relationship loyalty. *Marketing Intelligence i Planning,* 35, 458–472. https://doi.org/10.1108/MIP-01-2016-0006
Hidaka Y., Kim W. & Akiyama S. (2018). Relationship between multiple CRM activities in retail and customer performance: The moderating effects of brand loyalty and variety seeking behavior. *International Journal of Marketing i Distribution,* 2, 37–52. https://doi.org/10.5844/ijmd.2.2_37
Huber, F., Herrmann, A. & Morgan, R.E. (2001). Gaining competitive advantage through customer value oriented management. *Journal of Consumer Marketing*, 18(1), 41–53. https://doi.org/10.1108/07363760110365796
Kloss, D. & Knuter M. (2016). The Van Westendorp Price-Sensitivity Meter As A Direct Measure Of Willingness-To-Pay. *European Journal of Management,* 16(2), 45–54. http://dx.doi.org/10.18374/EJM-16-2.4
Kotler, Ph. & Armstrong G. (2011). *Principles of Marketing*. 14th Ed.. Pearson Prentice Hall.
Kucińska-Landwójtowicz, A., Czabak-Górska, I., & Lorenc, M. (2020). Improvement Projects - Characteristics and Classification. *Journal of Organizational Management Studies*, 2020, 1–13. http://doi.org/10.5171/2020.145875
Kumar, J. & Nayak, J.K. (2019). Consumer psychological motivations to customer brand engagement: a case of brand community. *Journal of Consumer Marketing,* 36, 168–177. https://doi.org/10.1108/JCM-01-2018-2519
Kumar, V. & Shah, D. (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*, 80(4), 317–330. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.007
McCormick, J. S. (1981). Standards in general practice. Effectiveness and efficiency. *The Journal of the Royal College of General Practitioners*, 31(226), 299–302. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1971043/?page=1 (11.01.2022)
Malär, L., Krohmer, H., Hoyer, W. D. & Nyffenegger, B. (2011). Emotional Brand Attachment and Brand Personality: The Relative Importance of the Actual and the Ideal Self. *Journal of Marketing*, 75, 35–52. https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.35
Malik, K., Mach, Ł., Bębenek, P. & Szewczuk-Stępień, M. (2020). Specialization Integrated Strategy of Innovations: Effective Model for Emerging Regional Economy Development?. European Research Studies Journal, 23, 2, 78–97. https://doi.org/10.35808/ersj/1581
Mittal, V. & Kamakura, W. A. (2001). Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 131–142. https://doi.org/10.1509/jmkr.38.1.131.18832
Mohammad, A. A. S. & Alhamadani, S.Y.M. (2011). Service Quality Perspectives and Customer Satisfaction in Commercial Banks Working in Jordan. *Middle Eastern Finance and Economics*, 14, 60–72. https://uop.edu.jo/download/research/members/245_1760_Shir.pdf (15.10.2021)
Otto, J. (2004). *Relationship Marketing. Concept and Application*. Warsaw: C.H. Beck Publishing House.
Oliver, R. L. (2010). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer: A Behavioral Perspective on the Consumer* (2nd ed.). Routledge Publishing House. https://doi.org/10.4324/9781315700892
Pawłowska, B., Witkowska, J. & Nieżurawski, L. (2010). *Modern concepts of customer orientation strategy*. Warsaw: Polish Scientific Publishers PWN.
Pazio, N. M. (2015). Qloyalty Marketing. Warsaw: Difin Publishing House.
Platje, J., Poskart, R. & Rokita-Poskart, D. (2016). Sources of financing of consumption expenditure of students from Opole academic centre. Research Papers of Wrocław University of Economics, 425, 141–151. https://doi.org/10.15611/pn.2016.425.10
Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60(1), 21–31. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.11.006
Saleky, S.R.J., Wen, L.C., Payangan, O.R., Jusni & Pono, M. (2018). Identification of Customer Loyalty Determinants in Service Industry. Journal of Business and Management Sciences, 6(4), 171–178. https://doi.org/10.12691/jbms-6-4-5
Skowron, S. & Skowron, Ł. (2012). *Customer loyalty and the development of the organization*. Warsaw: Difin Publishing House.
Smaoui, F. & Temessek Behi, A. (2011). Brand engagement vs. brand attachment: which boundaries?. *Micro i Macro Marketing, Rivista quadrimestrale*, 2, 255–272.

No. 3, **2022**, 1-10
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29602

https://www.researchgate.net/publication/254434965_Brand_engagement_vs_brand_attachment_which_boundaries#fullTextFileContent (26.09.2019)
Szewczuk-Stępień, M., & Klemens, B. (2019). Essence and role of co-operation in regional development. RIS3 case study. *Quality - Access to Success*, 20(S1), 463–468.
Thomson, M., Mcinnis, D.J. & Park, C.W. (2005). The Ties that Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachments to Brands. *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 77–91. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1501_10
Urban, W. & Siemieniako, D. (2008). *Customer loyalty. Models, motivation and measurement*. Warsaw: Polish Scientific Publishers PWN.
Venetis, K. A. &Ghauri, P. N. (2004). Service quality and customer retention: building long-term relationships. *European Journal of Marketing*, 38, 1577–1598. https://doi.org/10.1108/03090560410560254

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 11-21
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29608

Uma universidade, uma marca: uma proposta de *rebranding* para a globalização da Universidade de Aveiro

Ana Sofia Ferreira de Almeida[1] & Irina Saur-Amaral[2]

[1] Instituto Superior de Contabilidade e Administração (ISCA), Universidade de Aveiro, anasofia.almeida@ua.pt
[2] Instituto Superior de Contabilidade e Administração (ISCA), Universidade de Aveiro & NECE – UBI, isaur@ua.pt

Resumo

O emergir da "Sociedade do conhecimento" alterou o paradigma do ensino superior português com a criação do "mercado de ensino". O contexto atual exige uma gestão de identidade corporativa atenta e eficaz, para alcançar um melhor posicionamento, distinção e notoriedade. As universidades são marcas e os fatores intangíveis como a identidade, a imagem e a reputação, ganham relevância na gestão com vista ao sucesso. A marca-universidade surge como um dos seus maiores ativos estratégicos.

Este estudo incide sob Universidade de Aveiro enquanto marca institucional, cuja realidade assenta na trilogia de marca regional, marca nacional e marca internacional. A instituição tem como desafio e objetivo afirmar-se como universidade e marca global. Desenvolve-se uma proposta de *rebranding* alinhada com as necessidades dos *stakeholders,* para responder ao problema de identificação e reconhecimento da marca, a nível interno, nacional e internacional.

Em termos metodológicos, aplica-se uma abordagem qualitativa, –através de estudo de caso único. O modelo de *Rebranding Mix* aplicado permitiu a criação de uma logomarca protótipo com a nova abreviatura UAveiro, que foi testada através da realização de 21 entrevistas a *stakeholders* externos e internos, incluindo dois membros da equipa reitoral.

Os resultados do diagnóstico de marca indicam que a instituição tem uma imagem de universidade moderna, voltada para o futuro, que é agora internacional. A nova abreviatura foi por isso bem recebida e compreendida a necessidade da sua existência e integração na identidade visual. A solução de *rebranding* apresentada demonstrou-se viável para responder ao posicionamento de marca global desejado, cujo sucesso depende diretamente dos *stakeholders* internos que são a alma da marca, os seus verdadeiros embaixadores. Os resultados indicam que devem ser alvo de redobrada atenção e de programas internos de identidade, no sentido de reforçar o sentimento de pertença na reprodução de uma identidade forte e coerente, criando uma imagem positiva nos públicos externos.

Keywords: marca, identidade da marca, *branding, rebranding*, identidade visual

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 11-21
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29608

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, assistimos a uma evolução de paradigma no ensino português, com o emergir da "sociedade do conhecimento" e a criação do "mercado de ensino". As Instituições de Ensino Superior (IES) evolvem para uma gestão empresarial, impulsionando a adoção de políticas universitárias, e a afirmação de posicionamento no mercado e alteram a sua comunicação, que se assume como uma ferramenta de informação e persuasão dos seus diferentes públicos e segmentos-alvo (Ruão, 2011). Os fatores intangíveis adquirem um papel mais importante para alcançar um melhor posicionamento e diferenciação face à concorrência, com particular destaque para a marca-universidade (Ruão & Carrillo, 2005).

Fundada em 1973, a Universidade de Aveiro (UA) rapidamente se tornou uma das universidades mais dinâmicas e inovadoras de Portugal. Se a sua criação começou por ser uma necessidade local para atender a uma demanda nacional de formação, em menos de 50 anos a instituição conquistou um lugar meritório no mercado internacional de ensino superior. Hoje uma fundação pública de direito privado, continua a desenvolver e implementar a sua missão de fornecer um ensino com qualidade e investigação de prestígio, com uma forte aposta na cooperação com o tecido empresarial da região. Nascida para a inovação, a UA é uma instituição voltada para o futuro. Enquanto marca-universidade, assenta numa trilogia: marca regional, marca nacional e marca internacional. O objetivo é afirmar-se como uma universidade global e ter uma marca global.

Um dos problemas com que a Universidade se debate é a dificuldade de se identificar e diferenciar através do seu nominativo, junto dos seus diversos públicos. O presente projeto de investigação aborda assim o estudo da marca sob o aspeto da sua identidade visual enquanto procura satisfazer os múltiplos públicos da UA.

A questão que se responde é: **Como conseguir uma proposta de *rebranding* alinhada com as necessidades dos *stakeholders?*** "Porquê" a marca Universidade de Aveiro, através do seu nominativo e abreviatura, tem dificuldade em se diferenciar das suas congéneres, em contextos internacionais? É só um problema de nominativo, na forma de escrever, ou é também um problema de identidade visual da marca?

De modo a responder à questão de investigação, o presente trabalho organiza-se como se segue. Primeiro, apresenta-se a revisão da literatura, que incide sobre a marca, o branding e o rebranding, concluindo com a aplicação do modelo de Rebranding-Mix. Segundo, apresenta-se a metodologia seguida. Terceiro, apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos. Por fim, apresentam-se as principais conclusões.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. MARCA

A marca é um conceito polifacetado que envolve várias áreas do saber, cruza múltiplas disciplinas, o que na maior parte das vezes dificulta a sua análise e contribui para que não exista um consenso na sua definição (Lencastre, 2007). Na verdade, não existe uma definição única de marca, de toda a pesquisa bibliográfica efetuada, a definição que reúne maior consenso é a formulada pela *American Marketing Association* (American Marketing Association, 2021), que define a marca como "um nome, termo, design, símbolo ou outra característica que identifica e distingue o produto ou serviço dos seus concorrentes". Toda a discussão que tem acompanhado a evolução da marca ao longo dos últimos anos, prova que a marca é um organismo vivo, em constante evolução, que acompanha a transformação social e económica, prova disso foi a mais recente atualização na definição de marca pela AMA (2021), assume os padrões da *International Organization for Standardization* (Naden, 2019), acrescentando que a marca é um ativo intangível que se destina a criar imagens e associações distintas na mente dos consumidores, gerando assim benefícios e valores econômicos.

É consensual que a marca não é um mero sinal (Kapferer, 2003; Keller, 2013; Ruão & Farhangmer, 2000), e que por isso não se pode resumir à sua função de identificação e distinção com vista ao posicionamento de empresas e produtos. A marca não é meramente um conjunto de sinais de identidade, não é só um nome ou um logótipo (Brito, 2010), mas tem de ser sobretudo um nome e um logótipo, estes dois elementos são o nível zero da marca, embora sejam os seus signos mais básicos, são os mais essenciais e universais, funcionando como a charneira que possibilita a existência de qualquer marca (Lencastre, 2007, p.169) . Estas funcionalidades primárias não devem ser desvalorizadas, pois são os alicerces de qualquer marca de sucesso.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 11-21
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29608

2.2. IDENTIDADE DA MARCA

Vários académicos reforçam que a identidade é um recurso estratégico na construção de credibilidade e conquista de uma posição competitiva no mercado, e que o seu descuido ou descredibilização pode resultar numa reputação desfavorável e negativa (Casidy et al., 2019; Chernatony & Segal-Horn, 2003; Ghodeswar, 2008; Kapferer, 2003; Madhavaram et al., 2005; Vásquez, 2007; Wheeler, 2013). Se é verdade que a identidade não se resume só à criação de uma imagem atrativa para ser difundida nos suportes comunicacionais, pois deve estar interiorizada e ser transversal em todas as suas manifestações da organização, ao seu modo de estar/fazer/ser, também é verdade que a identidade física da marca serve de apoio e de bússola dessa componente comportamental, contribuindo para a identificação e união dos diversos membros organizacionais em torno de um propósito comum. Este sentimento de identificação e união é o motor facilitador e que suporta a mudança.

2.3. BRANDING E REBRANDING

Branding é o termo em inglês utilizado para definir a gestão de marcas e diz respeito à construção durante toda a linha de vida da marca, tem como propósito identificar claramente a organização e a sua(s) atividade(s), garantindo que existe uma comunicação integrada, que é consistente em todas as estratégias que comunicam o valor, os princípios e a promessa da marca. Neste sentido, *branding* é o processo prático de construção e administração da marca, e visa seguir e aplicar estratégias para a diferenciação, e o fortalecimento da mesma no mercado (Aaker,1996).

Para Machado et al. (2012), o principal objetivo da gestão da identidade corporativa é salvaguardar a vantagem competitiva sustentável, através da criação de uma imagem positiva da instituição, nos seus públicos-alvo. Muzellec e Lambkin (2006), com base nos estudos e investigações de vários autores (Daly & Moloney, 2004; Goi & Goi, 2011; Kapferer, 2008; Muzellec et al., 2003), concluem que o conceito de *rebranding* é uma mudança na autoidentidade de uma organização e/ou uma tentativa de mudar as perceções de imagem da marca nos *stakeholders* e de construir uma identidade distinta da concorrência.

Por sua vez, Goi e Goi (2011), argumentam que independentemente da natureza dos motivos, os fatores que impulsionam ao *rebranding* estão divididos em duas categorias, como representado na tabela 1.

Tabela 1 –Fatores que influenciam o *Rebranding*

Fatores internos	Fatores externos
incluem mudanças na estrutura organizacional; mudança de imagem da empresa que ficou desatualizada; incorporação de uma nova visão, missão e valores; responsabilidade social da marca; fusões, aquisições	dizem respeito ao aumento da competição; condições económicas e jurídicas; perceção e imagem do público sobre a organização

O processo de *rebranding* prende-se com a necessidade de resolver questões relacionadas com três temas principais: coerência, simbolismo e posicionamento (Machado et al., 2012).

De forma geral, o *rebranding* tem como objetivo principal reposicionar a marca, produto, serviço ou a empresa no mercado, de maneira a fortalecer ou alterar o seu valor. Visa aprimorar, recuperar, transferir e/ou recriar o valor da marca corporativa (Muzellec & Lambkin, 2006).

Funcionando como uma ferramenta de sinalização, uma vez que comunica a todos os públicos e segmentos-alvo que algo mudou, seja uma alteração de direção, de estratégia, de foco ou atitude (Goi & Goi, 2011; Muzellec et al., 2003).

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 11-21
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29608

2.4. O MODELO REBRANDING MIX

No sentido de obter a resposta à` questão de investigação colocada, optou-se pela estratégia de aplicação do modelo *Rebranding Mix*, de Muzellec et al. (2003), representado na figura 1, essencialmente por integrar a fase do *Redesign*, onde se criou um protótipo de teste com a introdução da nova abreviatura na marca visual da universidade, respeitando escrupulosamente as suas regras de construção.



Figura 1 – Modelo de análise selecionado: *Rebranding Mix*, de Muzellec et al. (2003)

2.4.1. REPOSICIONAMENTO

A Universidade de Aveiro nasceu para a inovação, mas se a sua criação começou por ser uma necessidade local para atender a uma demanda nacional de formação, em menos de 50 anos esta instituição conquistou um lugar na competição do mercado internacional de ensino, é por isso uma universidade global e quer-se também uma marca global. Este projeto de investigação tem como objetivo encontrar uma solução de reforço à internacionalização da marca Universidade de Aveiro visando unificar e normalizar a sua comunicação visual e verbal. Visa responder ao problema de identificação e reconhecimento da identidade da marca Universidade de Aveiro, quer a nível da comunidade interna, quer a nível nacional e internacional.

A sustentabilidade das universidades depende dos seus diversos *stakeholders*, atualmente com especial atenção ao público externo decorrente do contexto da internacionalização. Neste sentido, o desenvolvimento de uma marca forte e atual, é um componente importante para a estratégia de marketing de uma universidade (Watkins & Gonzenbach, 2013).

2.4.2. RENAMING

No universo do Ensino Superior é comum o uso de acrónimos. O próprio nome das instituições é abreviado, no caso do presente estudo a identificação da instituição é feita através do acrónimo UA, facto que está enraizado em toda a comunidade académica e que por isso é muito interno, quando utilizado em contextos externos produz confusão pela ausência de significado, pois é uma abreviatura muito abstrata. Esta problemática é ainda mais acentuada com a utilização desta sigla em contextos internacionais, veja-se pelos resultados de uma simples pesquisa do Google por logo UA: os primeiros cinco resultados são todos da Universidade de Alicante, que ainda por cima utiliza para o site www.ua.es, a mesma abreviatura que Universidade de Aveiro.

A logomarca da Universidade de Aveiro só aparece na sexta imagem dos resultados, seguida pelas logomarcas: Universidad de Antofagasta, Universidad Autonoma de Chile, Universidad Autonoma de Madrid, Universidad de Los Angeles, University of Arkansas, The University od Arizona, Auburn University, University of Alaska, isto só na primeira página dos resultados da pesquisa. Em Portugal o acrónimo UA pode ser confundido com a Universidade Aberta, Universidade dos Açores e a Universidade do Algarve. De acordo com a plataforma de pesquisa global de marcas (WIPO Global Brand Database), existem 2596 marcas registadas com o acrónimo UA, já quando filtramos pela tipologia de serviço de educação temos em todo o mundo registo de 54 resultados.

O futuro da Universidade de Aveiro quer-se internacional, e foi com base neste objetivo que foi criada uma nova abreviatura da instituição para textos escritos e em contextos internacionais — UAveiro.

2.4.3. REDESIGN

Seguindo a velha máxima popular "*uma imagem vale mais que mil palavras*" e aproveitando as competências de designer da investigadora, criou-se um protótipo da logomarca Universidade de Aveiro. A sua construção baseou-se no escrupuloso respeito das regras de construção apresentadas no Manual de Normas Gráficas

No. 3, **2022**, 11-21
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29608

disponível no Portal do site da academia aveirense, conforme se pode verificar na figura 2 (Universidade de Aveiro, 2021).

Figura 2 – *Rebranding* – proposta de nova identidade visual da marca Universidade de Aveiro

2.4.4. RELAUNCH

A fase do *Relaunch* é a última fase de aplicação do modelo de *Rebranding* mix de (Muzellec et al., 2003), adotado para esta investigação. Resume os estudos das fases anteriores, culminados no relançamento da marca, através de entrevistas onde é apresentado o posicionamento pretendido, por meio de uma imagem visual diferente que apresenta e testa o protótipo de logomarca, com um nominativo rejuvenescido e atualizado para contextos internacionais.

3. METODOLOGIA

Após a revisão da literatura, optou-se pela aplicação de uma metodologia qualitativa, com base no paradigma construtivista e estratégia de investigação – Estudo de caso único. Foram realizadas entrevistas em profundidade aos *stakeholders* da marca UA, quer internos (alunos, professores, equipa reitoral, funcionários, investigadores), quer externos (autarquia e empresas), com recurso a guiões de entrevista personalizados mediante o perfil de cada *stakeholder*. Procedeu-se, ainda, ao levantamento e análise documental, quer no formato impresso, quer digital.

Foram selecionados para entrevista os *stakeholders* aos quais a investigadora teve acesso e que permitiram responder às questões de investigação. Os convites de participação foram feitos por email, telefone e presencialmente. No total foram realizadas 21 entrevistas. A confidencialidade e anonimato dos participantes foi sempre garantida.

Posteriormente, aplicaram-se técnicas de análise de conteúdo para analisar as várias fontes de informação recolhidas, nomeadamente a codificação para agrupar os dados, de acordo com cada temática (bloco) de estudo e com a sua semelhança. A análise dos dados das entrevistas foi feita de forma integral com base na escuta repetida das gravações e na transcrição das respostas, o mais fielmente. Utilizou-se o Excel para criar tabelas com a transcrição das respostas, construindo desta forma a sinopse das entrevistas. A planificação da informação em tabelas proporcionou a síntese da informação e identificação das temáticas e problemáticas, facilitando a comparação longitudinal das entrevistas. Desta forma, foi possível agrupar os dados em quatro tipologias principais:

— Caraterização da instituição

— Marca Visual da Universidade de Aveiro

— Relação da marca com o contexto internacional

— Avaliação do protótipo de logomarca

Para a análise destas respostas recorreu-se à criação de mapas mentais, através da ferramenta online MindMeister (www.mindmeister.com). Por forma a garantir a confidencialidade dos participantes os nomes foram codificados utilizando a primeira letra ou abreviatura e o número da entrevista: R – reitoria; SE - *stakeholders* externos; D – docentes; TAG – pessoal técnico administrativo e de gestão; A – alunos.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 11-21
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29608

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados das entrevistas efetuadas permitiu-nos tirar conclusões que respondem aos objetivos específicos inicialmente traçados:

— Avaliar a imagem da marca Universidade de Aveiro, como é percebida pelos seus *stakeholders*

Se tivéssemos de resumir a Universidade de Aveiro a uma palavra seria "verde", pelo seu campus. A localização, nomeadamente o seu "campus diferenciador", a relação com a ria, e integração na cidade são bastante valorizados e mencionados, correspondendo ao que referem Furey et al. (2014), nos seus estudos que indicam que fatores externos como a localização, são o primeiro ponto diferenciador da marca a ser identificado, mesmo antes de atributos internos como a experiência da universidade. De facto, a vivência da instituição é apontada logo de seguida, através da imagem mental do público interno, que considera a instituição a sua segunda casa, com uma vivência e espírito académico únicos que a diferenciam de todas as suas congéneres e a tornam uma universidade ímpar. Ainda, competência e modernidade são as palavras mais utilizadas pelos *stakeholders* externos para definir a academia aveirense, e que segundo Furey et al. (2014), são considerados temas-chave recorrentemente utilizados como fator diferenciador pelas universidades analisadas nos seus estudos. Da avaliação destes resultados, podemos concluir que a Universidade de Aveiro tem entre os vários *stakeholders* uma imagem bastante positiva.

A reputação da UA é hoje inquestionável tanto no contexto nacional, como internacional, embora seja reconhecido que neste último existe ainda um longo caminho a percorrer. A conquista dos mercados internacionais é apontada como o desafio e o grande objetivo para o futuro da instituição, através de um rejuvenescimento do ensino, uma nova relação com os espaços físicos, investigação de vanguarda, com tecnologia de topo e processos mais ágeis.

A marca visual da UA tem como ponto forte a cor, é o seu elemento de identificação e distinção, que consideramos estar diretamente relacionado com a imagem percebida da instituição criada pelos *stakeholders*. O "verde estridente" utilizado na logomarca é responsável pela criação de estímulos visuais fortes e memoráveis. A maioria dos participantes identifica imediatamente a marca pela cor, e só depois descreve a forma e composição, estando em concordância com Lencastre et al.(2007), quando referem que é mais fácil reconhecer uma marca do que evocá-la, e que a notoriedade da marca se traduz na acessibilidade da memória dos públicos. A cor diferenciadora no universo de ensino, aliada a uma forma geométrica simples, compõe um símbolo de linhas modernas e atuais, facilmente reconhecido e memorizável, que segundo Watkins e Gonzenbach (2013), é determinante na criação de associações de marca exclusivas, daí a extrema importância dada à logomarca, no sentido em que é património da marca. Ainda relativamente ao símbolo, pode verificar-se que é aprendido internamente como sendo um grifo, no entanto, os públicos que não passaram por este processo de aprendizagem identificam a insígnia como uma águia, tanto pelo desenho como pelos associações e valores que a águia representa, associada a voos altos.

À semelhança dos estudos de Alessandri et al., (2006), também o nosso estudo conclui que as perceções e imagens positivas criadas pelos *stakeholders* diferenciam e protegem a marca da concorrência, contribuindo para o aumento da sua reputação. Assim, a logomarca da UA é considerada uma marca visualmente atrativa, que continua a identificar os valores da instituição, transmitindo uma imagem de modernidade, inovação e de vanguarda, que a distingue da imagem conservadora e tradicional das suas congéneres, e que segundo Lencastre et al., (2007), permite que seja percebida e identificada num contexto global, daí a sua extrema importância na criação de reconhecimento e valor de marca. A importância da identidade visual da marca é reconhecida como relevante para a reputação da instituição, o que é justificado pela equipa reitoral entrevistada, que não descarta a possibilidade de uma atualização, um rejuvenescimento da logomarca, pois "existem valores recentes que ganharam importância e que não estão representados (R2). Estrategicamente existe acordo com os estudos de Kotler e Kotler (2013), que referem que uma entidade organizacional deve considerar a renovação das suas práticas e imagem, sempre que surjam novas necessidades e novos problemas, existindo a consciência de que a gestão eficaz da marca não se esgota na sua criação.

No. 3, **2022**, 11-21
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29608

O nome da instituição é considerado pela totalidade de entrevistados um elemento vital para a identidade e reconhecimento da marca, indo de encontro ao referido por Muzellec (2006), quando afirmou que atualmente o nome é tratado como uma marca corporativa, e está diretamente ligado à reputação e identidade da marca. Com base nesta premissa e com a consciência de que estamos agora a competir com um mercado internacional de ensino, com a tendência de abreviar os nomes para acrónimos, justificou a necessidade da equipa reitoral teve ao criar uma nova abreviatura para contextos internacionais, o que vai de encontro ao defendido por Lencastre et al. (2007), quando refere que do ponto de vista da identidade, gerir uma marca é antes demais gerir um nome, salientando que esta é uma condição inevitável da marca. Este problema tem sido transversal a muitas IES em todo o mundo, Idris et al. (2014), verificaram que no mercado de ensino a crescente globalização das marcas impulsionou a que muitas universidades nas últimas décadas, mudassem o seu nome e a sua identidade visual corporativa, na tentativa de melhorar a sua imagem e como refere Lee e Gregg (2017), e para afirmara um novo posicionamento.

UAveiro pretende reforçar a qualidade de universidade portuguesa, afirmando o posicionamento internacional que se pretende alcançar, é uma abreviatura universal que preserva a língua portuguesa e identidade nacional, indo de encontro à opinião da maioria dos entrevistados que se opõe à tradução do nome na logomarca, mas considera importante que o nome possa ser escrito e lido de uma forma global. Estes resultados vão de encontro a Kotler e Kotler (2013), verificando-se como crucial o atributo da transferibilidade, ou seja, da universalidade do nome para a criação de uma marca global, que assumem que só utilizam a sigla UA em contextos internos, pois sabem que quem é de fora não sabe do que falam, e por isso nesses casos quando usam o nominativo por extenso, ora em português, ora em inglês. Assim, a nova abreviatura foi unanimemente aceite pelos *stakeholders* entrevistados, que concordaram ser uma boa solução para o reconhecimento e posicionamento internacional da universidade.

— Verificar se existe conhecimento da nova abreviatura UAveiro

A necessidade de criação de uma nova abreviatura para identificar a instituição em contextos internacionais foi compreendida e aceite por todos os participantes, os resultados estão de acordo com o argumento de que a internacionalização é um motivo positivo para desencadear uma estratégia de *rebranding,* defendido por Muzellec e Lambkin (2006). No entanto, verificou-se que o posicionamento internacional traçado como objetivo da equipa reitoral, através da abreviatura UAveiro, não é do conhecimento da comunidade interna.

No decorrer deste projeto pode verificar-se que a demora em encontrar a melhor solução para a grafia da nova abreviatura, e o consequente tardar da decisão e comunicação da nova abreviatura institucional, deu azo a que fossem utilizadas em diversos suportes comunicacionais a abreviatura "u.aveiro". Comprovando o mesmo verificado por Chapleo (2005), que refere que as diversas unidades que compõe a universidade como um todo, ou seja, as suas submarcas, podem ser um forte obstáculo para a criação de uma marca universitária forte, na medida em que a tensão existente entre as partes, torna complexa a arquitetura de marca, devido à autonomia destas secções, e à forte tradição de criarem marcas independentes. Importa, contudo, referir que assim que a equipa reitoral teve conhecimento desta iniciativa, esta abreviatura foi substituída por UAveiro, em todas as sinaléticas e suportes visuais existentes. Em contrapartida, a Associação Académica da Universidade de Aveiro (AAUAv), esteve atenta à nova abreviatura e rapidamente a adotou, tendo já criado um logótipo (nome trabalhado tipograficamente) que está a ser aplicado no merchandising, nomeadamente em t-shirts e camisolas que os alunos usam na representação da academia aveirense em vários eventos, nomeadamente nas representações desportivas que envolvem sempre muitos e diferentes *stakeholders*. O "viver a marca" potenciado por estas atividades promove a partilha de valores, é neste sentido que Chapleo (2015), refere que as ações internas das marcas universitárias têm um grande potencial na promoção da marca, pois têm a vantagem de criar sentimentos fortes e assim contribuir para o sucesso e criação de identidades corporativas únicas. Toma et al. (2006), vai mais longe nos seus estudos concluindo que uma marca universitária forte também é atraente para os atuais alunos e para a sua permanência.

Pode desta forma concluir-se que a comunidade interna não está a ser devidamente aproveitada na promoção de vantagem competitiva da marca, na medida em que não existe um conhecimento completo do novo posicionamento e valor da marca. Como referem Chernatony e Segal-Horn (2003), e Lee e Gregg 2017), a

No. 3, **2022**, 11-21
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29608

comunidade interna das IES deve ser tratadas com especial cuidado pois tanto pode ser uma vantagem com competitiva da marca, como pode ser o seu principal obstáculo, a sua principal barreira na gestão de identidade corporativa senão existir uma "consciência da marca".

— Inferir o grau de conhecimento da marca visual (manual de normas)
O manual de Normas Gráficas é do conhecimento apenas dos docentes e funcionários, através dos Serviços de Comunicação, Imagem e Relações-Públicas (SCIRP), nomeadamente pela investigadora do presente projeto de investigação. Revelando-se uma ferramenta totalmente desconhecida por parte dos discentes entrevistados, também os restantes *stakeholders* internos demonstraram desconhecer na sua maioria, que está disponível para consulta e download no site, e os que afirmaram ter conhecimento manifestaram o seu desagrado por ser um ficheiro que tem obrigatoriamente de ser descarregado para ser consultado. Deste modo, verificamos que a comunicação interna da marca da universidade está a ser subaproveitada, não estando a ser usada como vantagem competitiva, necessitando de uma maior ênfase, já que, como refere Williams e Omar (2014), os públicos internos são os pontos de contacto com o exterior, são a "alma" da marca, os seus principais embaixadores e por isso responsáveis pela construção da reputação das universidades.

— Analisar qual a recetividade dos *stakeholders* ao protótipo de logomarca desenvolvido
A comunicação da decisão da equipa reitoral de criar uma nova abreviatura para a Universidade de Aveiro, baseada no pressuposto da internacionalização, foi imediatamente aceite, compreendida e defendida pela maioria dos entrevistados. O mesmo aconteceu com a apresentação do protótipo da logomarca que representa visualmente esta estratégia de *rebranding*. Estes resultados estão de acordo com os estudos de Alessandri et al. (2006), quando refere que a identidade de uma organização está patente na sua apresentação visual, ou seja, no nome, logótipo, slogan e palete cromática. É consensual entre os participantes que a logomarca é essencial para a distinção das IES na mente dos *stakeholeders*, já que os serviços e ofertas são muito semelhantes, pois é pela marca visual que se apresentam. Como aludem Watkins e Gonzenbach (2013), é muitas vezes o primeiro meio de contacto entre a entidade e o público-alvo, é a sua representação visível e por isso a imagem mais reconhecida pelo público.

Do agrado dos entrevistados foi o facto do nome ser mais curto e por isso mais fácil de ler e memorizar, contudo, a forma gráfica de escrever a nova abreviatura na logomarca, não reuniu o mesmo consenso, com uma parte significativa a sentir necessidade de que a letra "u" de universidade fosse ou distinguida da palavra Aveiro, apontado vários argumentos do quais destacamos o problema de fonética com a possibilidade de se correr o risco de ser lido ler "youaveiro". Decorrente destes resultados consideramos que devem ser realizados outros estudos tipográficos na procura da melhor solução, uma vez que o atributo de transferibilidade, ou seja, de transmissão do nome, defendido por Kotler e Kotler (2013), como um dos seis atributos fundamentais para alcançar uma marca de sucesso, não é cumprido neste protótipo. Esta constatação pode pôr em causa a identificação da instituição no contexto internacional, servindo apenas como uma resposta ao contexto nacional, não contribuindo para o reconhecimento e valor da marca, valores que segundo Lencastre et al. (2007), fazem da logomarca um elemento de extrema importância na formação da imagem e reputação institucional junto dos seus diferentes *stakeholders*.

Sobre a possibilidade de apresentar o país de origem na logomarca, as opiniões foram na sua maioria favoráveis e importantes para o reforço da cidade de Aveiro e da marca nacional, sendo referido que num contexto de aldeia global a cidade não possui ainda a força projeção necessária e que a indicação do país pode contribuir para o seu reforço e aumento da notoriedade da marca de ensino portuguesa.

5. CONCLUSÕES

A Universidade de Aveiro tem uma imagem associada a uma universidade moderna, voltada para o futuro, que é agora percepcionada com uma universidade internacional. Este é o resultado do diagnóstico da imagem de marca efetuado junto dos *stakeholders* da Universidade.

A decisão da equipa reitoral de iniciar um *rebranding* evolutivo com a criação da nova abreviatura UAveiro, para contextos internacionais evidencia a necessidade de atualizar e adaptar a marca aos novos valores da instituição, na medida em que a nova grafia é uma solução que integra o acrónimo interno (UA) tão familiar

No. 3, **2022**, 11-21
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29608

dos *stakeholders* internos, e ao mesmo tempo pretende afirmar a localização da Universidade no mundo, com o objetivo de ter uma posição de maior destaque junto dos *stakeholders* externos, representando e comunicando uma oferta expandida.

Desta forma, o valor e património desenvolvido ao longo dos anos é respeitado, mas é também reforçada a qualidade de marca global com raízes portuguesas, e a aposta que tem vindo a ser feita nos últimos anos na afirmação internacional da academia aveirense.

Com a análise dos dados recolhidos verificou-se o sucesso da nova abreviatura UAveiro que, apesar de não ter sido comunicada institucionalmente, foi facilmente aceite e validada. Ficou claro ser importante que a abreviatura da instituição possa ter um significado global, transversal a todas as línguas e que possa identificar a origem da instituição, reforçando a trilogia da condição de ser da universidade e o seu posicionamento regional, nacional e internacional.

Esta investigação tinha como objetivo averiguar se o processo de *rebranding* iniciado pela equipa reitoral era suficiente para conseguir o objetivo proposto, ou se, pelo contrário, foi só o início de uma estratégia de *rebranding* que se quer mais completa. Os resultados mostram que a estratégia de *rebranding* iniciada pela equipa reitoral deve ser transversal e aplicada também à identidade visual da instituição. O que nos permite concluir que os objetivos iniciais desta investigação foram cumpridos, na medida em que o protótipo foi validado.

Conclui-se, ainda, que o problema de identificação e reconhecimento da identidade da marca Universidade de Aveiro em contextos globais não passa apenas pela utilização da abreviatura UAveiro para efeitos de texto escrito e somente em contexto internacional. Antes pelo contrário, passa pela uniformização dos sinais da marca e da sua comunicação em todo o mundo, tornando o nome acessível e com alcance global e evitando a utilização de abreviaturas identificativas que distinguem a instituição no contexto nacional e internacional. Dessa forma, construir-se-á uma identidade forte e uma imagem sem fronteiras. Pela consistência destes dois elementos consegue-se fortalecer a notoriedade da marca e promover a criação de associações fortes e únicas junto de todos os *stakeholders*, contribuindo para a criação e reforço do valor da marca, tal como Lencastre (2007) também o afirma.

A criação de uma logomarca que integre a nova nomenclatura internacional promove uma linguagem coerente e unificadora, diminuindo a diferença entre a imagem percebida e a identidade da marca objetivada pela instituição. E, como defende Mindrut et al. (2015), só diminuindo a diferença entre as duas imagens se tornará possível alcançar uma estratégia capaz de contribuir para a diferenciação e de aumento da notoriedade da marca da Universidade de Aveiro.

O processo de *rebranding* só é considerado uma estratégia de sucesso, quando todos os *stakeholders* conseguem identificar a marca, têm um entendimento consistente sobre o seu posicionamento, se identificam com as alterações da marca e vivem os seus valores, a sua identidade, e visão. Outro argumento forte que sustenta que a estratégia de *rebranding* deve ser aplicada à marca visual é a vantagem da força da logomarca atual da Universidade, nomeadamente pela cor, o seu ponto forte e de maior distinção, capaz de criar estímulos e impressões visuais bastante positivas. É, por isso, fundamental na construção de relações fortes, de compromisso e fidelização com os *stakeholders*, aumentando a reputação da instituição ao mesmo tempo que a distingue das suas congéneres.

A identidade da instituição deve estar patente na sua identidade visual, o redesign da logomarca é um meio de promover a aceitação e adoção de estratégias de comunicação de marca mais coerentes e ajustadas às exigências de competitividade entre universidades. Uma vez que as IES têm serviços e ofertas semelhantes as logomarcas são fundamentais para a sua distinção na mente dos *stakeholders*. A atualização da sua nomenclatura deve estar também presente na revitalização da logomarca da UA, afirmando e reforçando o posicionamento desejado, essencial para a criação de reconhecimento e valor de marca.

A identidade visual da marca-universidade, com o reajustamento da própria linguagem visual e universal presente na abreviatura UAveiro, verificou-se catalisadora do desejo de posicionamento internacional, que pelas suas caraterísticas de unicidade constitui uma fonte de vantagem competitiva, a ter em conta na gestão

No. 3, **2022**, 11-21
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29608

estratégica da marca, na medida em que tem influência direta na imagem e reputação da instituição, contribuindo para o aumento de notoriedade da marca Universidade de Aveiro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. The Free Press.

Alessandri, S. W., Yang, S. U., & Kinsey, D. F. (2006). An Integrative Approach to University Visual Identity and Reputation. *Corporate Reputation Review*, *9*(4), 258–270. https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550033

American Marketing Association. (2021). *What is Marketing?: The Definition of Marketing*. https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/

Brito, C. (2010). Uma abordagem relacional ao valor da marca. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, *9*(1–2), 49–63.

Casidy, R., Prentice, C., & Wymer, W. (2019). The effects of brand identity on brand performance in the service sector. *Journal of Strategic Marketing*, *27*(8), 651–665. https://doi.org/10.1080/0965254X.2018.1464050

Chapleo, C. (2005). Do Universities Have "Successful" Brands? *International Journal of Educational Advancement*, *6*(1), 54–64. https://doi.org/10.1057/palgrave.ijea.2140233

Chapleo, C. (2015). Brands in higher education: Challenges and potential strategies. *International Studies of Management and Organization*, *45*(2), 150–163. https://doi.org/10.1080/00208825.2015.1006014

Chernatony, L. de, & Segal-Horn, S. (2003). The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing*, *37*(7/8). https://doi.org/10.1108/03090560310477681

Daly, A., & Moloney, D. (2004). Managing Corporate Rebranding. *Irish Marketing Review*, *17*(1–2), 30–36.

Furey, S., Springer, P., & Parsons, C. (2014). Positioning university as a brand: distinctions between the brand promise of Russell Group, 1994 Group, University Alliance, and Million+ universities. *Journal of Marketing for Higher Education*, *24*(1), 99–121. https://doi.org/10.1080/08841241.2014.919980

Ghodeswar, B. M. (2008). Building brand identity in competitive markets: A conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, *17*(1), 4–12. https://doi.org/10.1108/10610420810856468

Goi, C., & Goi, M.-T. (2011). Review on Models and Reasons of Rebranding. *International Conference on Social Science and Humanity*, *5*, 445–449. http://www.ipedr.com/vol5/no2/99-H10243.pdf

Idris, M. Z., Whitfield, T. W. A., Zaffwan Idris, M., & Allan Whitfield, T. W. (2014). Swayed by the logo and name: does university branding work? *Journal of Marketing for Higher Education*, *24*(1), 41–58. https://doi.org/10.1080/08841241.2014.919979

Kapferer, J.-N. (2003). *As Marcas: Capital da Empresa: criar e desenvolver marcas fortes* (3rd ed.). Bookman.

Kapferer, J.-N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity*. Kogan Page Publishers.

Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4th ed.). Pearson.

Kotler, P., & Kotler, M. (2013). *Market Your Way to Growth: 8 Ways to Win - Philip Kotler, Milton Kotler - Google Livros*. John Wiley & Sons.

Lee, J. W., & Gregg, E. A. (2017). A Cause without a Rebel: The Rebranding of Forrest High School. *Strategies*, *30*(6), 15–19. https://doi.org/10.1080/08924562.2017.1369479

Lencastre, P. de. (2007). *O Livro da Marca*. Dom Quixote.

Machado, J. C., Vacas-de-Carvalho, L., Costa, P., & Lencastre, P. (2012). Brand mergers: examining consumers' responses to name and logo design. *Journal of Product & Brand Management*, *21*(6), 418–427. https://doi.org/10.1108/10610421211264900

Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., & McDonald, R. E. (2005). Integrated Marketing Communication (Imc) And Brand Identity as Critical Components of Brand Equity Strategy: A Conceptual Framework And Research Propositions. *Journal of Advertising*, *34*(4), 69–80. https://doi.org/10.1080/00913367.2005.10639213

Mindrut, S., Manolica, A., & Roman, C. T. (2015). Building Brands Identity. *Procedia Economics and Finance*, *20*, 393–403. https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00088-x

Muzellec, L. (2006). What is in a Name Change? Re-Joycing Corporate Names to Create Corporate Brands. *Corporate Reputation Review*, *8*(4), 305–316. https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.CRR.1540257

Muzellec, L., Doogan, M., & Lambkin, M. (2003). Corporate Rebranding: An Exploratory Review. *Irish Marketing Review*, *16*(2), 31–40.

Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity? In *European Journal of Marketing* (Vol. 40, Issues 7–8, pp. 803–824). https://doi.org/10.1108/03090560610670007

Naden, C. (2019, June 5). *It's all in the name: the world's first International Standard for brand evaluation just published.* International Organization for Standardization. https://www.iso.org/news/ref2398.html

Ruão, T. (2011). Publicitar o Ensino Superior: Modernidade ou inconveniência? *Comunicação e Sociedade*, *19*, 145–160. https://doi.org/10.17231/comsoc.19(2011).903

No. 3, **2022**, 11-21
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29608

Ruão, T., & Carrillo, M. V. (2005). A modernização da identidade visual das Universidades. Os casos da Universidade da Extremadura (Espanha) e da Universidade do Minho (Portugal). *Comunicação e Sociedade*, *8*, 85–100. https://doi.org/10.17231/comsoc.8(2005).1184

Ruão, T., & Farhangmer, M. (2000). A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas. Um estudo de caso [comunicação apresentda]. *Actas Do I Seminário de Marketing Estratégico e Planeamento - Escola de Economia e Gestão, Universidade Do Minho, Braga*, *1*, 1–11. http://www.cecs.uminho.pt

Toma, J., Dubrow, G., & Hartley, M. (2006). The Uses of Institutional Culture: Strengthening Identification and Building Brand Equity in Higher Education (review). *The Review of Higher Education*, *29*(2), 240–241. https://doi.org/10.1353/rhe.2005.0077

Universidade de Aveiro. (2018, July 12). *UA na posição 51-75 europeia no novo ranking de ensino Times Higher Education*. Notícias. https://www.ua.pt/pt/noticias/16/55229

Universidade de Aveiro. (2020, August 17). *UA entre as melhores universidades do mundo*. Notícias. https://www.ua.pt/pt/noticias/11/64143

Universidade de Aveiro. (2021). *Manual de Normas gráficas: Identidade visual da Marca UA*. https://www.ua.pt/pt/identidade-ua

Vásquez, R. P. (2007). Identidade de marca, gestão e comunicação. *Organicom*, *4*(7), 198. https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138952

Watkins, B. A., & Gonzenbach, W. J. (2013). Assessing university brand personality through logos: an analysis of the use of academics and athletics in university branding. *Journal of Marketing for Higher Education*, *23*(1), 15–33. https://doi.org/10.1080/08841241.2013.805709

Wheeler, A. (2013). *Designing Brand Identity* (4th ed.). Jonh Wiley& Sons.

Williams, R. L., & Omar, M. (2014). How branding process activities impact brand equity within Higher Education Institutions. *Journal of Marketing for Higher Education*, *24*(1). https://doi.org/10.1080/08841241.2014.920567

WIPO IP Portal. (2022). *Global Brand Database*. https://branddb.wipo.int/branddb/en/

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). Sage.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 22-29
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29632

O *branding* de destino e de cidades: a marca Viseu

Lícia Alves[1], Tiago Carvalho[2] & Sandra Filipe[3]

[1] ISCA-UA, Universidade de Aveiro, lmmcalves@ua.pt
[2] ISCA-UA, Universidade de Aveiro, t.carvalho@ua.pt
[3] GOVCOPP & ISCA-UA, Universidade de Aveiro, sandrafilipe@ua.pt

Abstract

Num mundo cada vez mais global, as cidades desenvolvem mecanismos para promover os seus territórios e produtos. O *branding* de cidade pode gerar desenvolvimento e ser o elemento diferenciador quando é utilizado na elaboração dos planos de desenvolvimento estratégico dos responsáveis pelo poder local. Este artigo tem como objetivo averiguar a importância do *branding* para o desenvolvimento de uma cidade, mais concretamente da cidade de Viseu. Para este efeito foi feita uma recolha e análise de literatura relevante sobre a temática em estudo e examinada a marca Viseu. Os resultados obtidos num estudo desta natureza permitiram melhorar o conhecimento académico sobre o assunto e obter uma melhor perceção sobre a identidade e posicionamento da marca Viseu.

Keywords: *Branding*, *Branding* de Destino, *Branding* de Cidades, Marca de Cidades, Marketing Turístico

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 22-29
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29632

1. INTRODUÇÃO

Segundo a Organização Mundial de Turismo, o turismo global obteve um leve aumento de 4% em 2021, com mais 15 milhões de chegadas de turistas internacionais do que em 2020, mas permaneceu 72% abaixo dos níveis do ano pré-pandemia de 2019 (UNWTO, 2022).

Com o crescimento do turismo, a competitividade entre destinos turísticos passou a ser uma constante, bem como a exigência dos consumidores. Desta forma, as empresas têm que se reinventar e desenvolver produtos e serviços diversificados, daí a importância do marketing neste setor. O conceito generalista de marketing é hoje utilizado por todas as organizações e orientado para o mercado, para os desejos e necessidades dos consumidores, contribuindo para a sua satisfação. O marketing contemporâneo é mais complexo e requer uma compreensão profunda das necessidades dos potenciais consumidores (Tomczak et al., 2018).

De facto, atualmente os consumidores têm inúmeras ofertas no que toca a bens e serviços, o que por vezes torna a decisão de compra mais complexa e demorada. Assim, torna-se necessária a existência de um fator decisivo que facilite a escolha, e as marcas conseguem simplificar a decisão de compra, ao mesmo tempo que reduzem o risco (Keller & Swaminathan, 2020).

Os produtos turísticos englobam os bens e serviços oferecidos, mas também os destinos turísticos. Portanto um território - País, cidade, local geográfico – pode e deve ser trabalhado como uma marca, com uma identidade própria, diferenciada das marcas concorrentes e promovida ativamente aos consumidores. As organizações apostam no conceito de *branding* como uma das suas principais estratégias de negócio, uma vez que uma marca forte permite gerar valor para a força de vendas e para o consumidor.

Em Portugal, o turismo é um dos setores mais significativos na atividade económica e contribui, simultaneamente, para o desenvolvimento de outros setores. Os efeitos do turismo refletem-se a nível económico e social, designadamente por via da criação de emprego e dos benefícios sociais que proporciona, sendo previsível que o seu crescimento tenda a aumentar. As cidades são hoje vistas cada vez mais como um produto e torna-se importante projetar e desenvolver uma marca que lhes dê identidade e seja uma mais valia para o desenvolvimento económico e qualidade de vida.

O *branding* de cidades é uma temática com grandes contributos para o desenvolvimento das cidades. Realizar estudos sobre marcas cidades pode representar um contributo válido para os órgãos do poder local que, assim, ficarão detentores de mais uma ferramenta de análise para aferição da marca e imagem da cidade. Por outro lado, a nível académico, é pertinente aumentar um pouco mais o conhecimento sobre o assunto. No sentido de colmatar esta lacuna de conhecimento, este artigo adotou uma metodologia de estudo de caso e incidiu sobre a Marca Viseu. Para sustentar o estudo, foram feitas pesquisas em bases científicas especializadas, como Scopus e Web of Science, estabelecendo como critérios de seleção de literatura baseados nas palavras-chave *Branding*, marketing turístico, *branding* de destino e marca de cidades. A recolha e análise de literatura privilegiou a relevância e atualidade dos artigos científicos

Tendo em conta o exposto, este artigo tem o objetivo de investigação averiguar a importância do *branding* para o desenvolvimento de uma cidade, mais concretamente da cidade de Viseu.

A atividade turística constitui-se como uma das apostas estratégicas do distrito de Viseu, alicerçada numa oferta turística e hoteleira de qualidade distinta, que complementa a beleza natural da região, contextualizada por grandes áreas de interesse natural que lhe conferem um enquadramento privilegiado em termos de biodiversidade e de riqueza paisagística. A cidade é uma aposta viável na atividade turística, já que tem um bom sistema viário e é bem servida de espaços verdes e ciclovias. Segundo um estudo de opinião realizado pela Associação de Defesa do Consumidor, Viseu é a melhor cidade do país para se viver, primando sempre pela qualidade de vida. Culturalmente, é uma cidade de uma riqueza substancial (DECO, 2021).

Atendendo ao objetivo de investigação previamente identificado, o artigo está estruturado em quatro secções principais. A primeira seção consiste nesta introdução. Na segunda seção, intitulada enquadramento teórico, é realizada uma revisão de literatura relativamente aos conceitos chave aplicados no âmbito deste estudo, e

No. 3, **2022**, 22-29
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29632

subdivide-se em três subseções, designadamente: marketing turístico e de cidades; *branding* de destino; e, marca de cidades. A terceira secção é dedicada à Marca Viseu, na qual se faz um enquadramento da cidade do ponto de vista histórico, patrimonial, cultural e gastronómico, se aborda a marca Viseu e se tecem considerações sobre a evolução da marca. A quarta e última secção, diz respeito à conclusão.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A presente secção apresenta uma revisão da literatura sobre os conceitos-chave deste estudo: marketing turístico e de cidades; *branding* de destino; e, marca de cidades.

2.1. MARKETING TURÍSTICO E DE CIDADES

O marketing turístico tem como objetivo satisfazer as necessidades individuais (visitante) e organizacionais (da cidade e dos seus cidadãos). Assim, é importante apresentar aos potenciais visitantes de uma cidade, região ou país, experiências que possam ser vividas nesses locais, de forma a atraí-los para uma visita ou visitas repetidas. Choo e Park (2009) consideram que é essencial que essas necessidades sejam atendidas e que o processo de desenvolvimento turístico crie envolvimento e identificação com as populações locais.

As estratégias de marketing para as cidades são hoje a grande preocupação dos seus responsáveis. As exigências do mercado global no setor do turismo requerem requisitos como uma vida cultural intensa (Dinnie, 2011). As cidades para se tornarem destinos turísticos atrativos devem desenvolver novas formas de se promoverem, levando muitas a organizar eventos culturais, preservar e promover o seu património e criar uma imagem identificável (Riza et al., 2012).

Para que um destino turístico seja atrativo e competitivo, o marketing de cidade deve envolver todos os stakeholders como parceiros que associadamente criam, desenvolvem e implementam a marca do destino sob responsabilidade conjunta. García et al., (2012) consideram como stakeholders a população local, investidores locais e estrangeiros, media, líderes de opinião e empresários que, em interação permanente, dão significado à estratégia da marca e acrescentam valor ao processo de criação de experiência do consumidor.

2.2. *BRANDING* DE DESTINO

As marcas são ativos valiosos, únicos e difíceis de imitar. Através das marcas, os consumidores conseguem distinguir os diversos bens e serviços, ao mesmo tempo que usufruem delas para se posicionarem em grupos sociais e se auto-expressarem (Chan et al., 2012). O valor da marca é explicado pela avaliação geral feita pelos consumidores e traduzida nos benefícios obtidos, o que ajuda na tomada de decisão (Cheung et al., 2021).

Uma marca diferenciada é uma importante ferramenta estratégica para obter mais vendas, conquistar novos clientes e melhorar o desempenho e a lucratividade das empresas, através de um menor investimento monetário (Aghazadeh et al., 2022).

A marca de uma empresa gera uma forte vantagem competitiva, pois permite que a mesma crie valor económico que, de outra forma, não seria possível (Aghazadeh et al., 2022). O valor de uma marca é derivado de quatro fatores principais: brand awareness, qualidade da marca percebida, associações da marca e lealdade à marca (Blain et al., 2005). Quando uma empresa cria uma marca forte, atrai mais clientes e protege-se melhor dos seus concorrentes. Assim, cria valor como forma de vantagem competitiva (Ferreira & Coelho, 2020).

Desde o início do século que o *branding* se tornou uma das prioridades dos gestores de topo, devido à crescente evidência de que as marcas são um dos ativos intangíveis mais valiosos que as empresas possuem (Keller & Lehmann, 2006). As organizações apostam no conceito de *branding* como uma das suas principais estratégias de negócio, uma vez que uma marca forte permite gerar valor para a força de vendas e para o consumidor.

As características de uma marca forte são ter publicidade consistente e reforçar a mensagem que a marca quer transmitir (Blain et al., 2005). O ponto fulcral para o *branding* é que os consumidores percebam a diferença entre as marcas de uma determinada categoria de produto (posicionamento), porque quando uma marca é vista como diferenciada e única, é mais difícil que seja substituída por outra (Qu et al., 2011).

No. 3, **2022**, 22-29
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29632

As valências de *branding* foram identificadas como críticas no desenvolvimento da competitividade e do desempenho sustentado (Ferreira & Coelho, 2020). Num mundo cada vez mais competitivo, as empresas precisam de criar uma estratégia de *branding* eficaz para se diferenciarem dos concorrentes (Cham et al., 2022).

Podem-se definir brand equity como a escolha que os consumidores fazem entre um produto com uma marca forte, em detrimento de outro quando ambos têm o mesmo estímulo de marketing e os mesmos atributos. Para Huynh et al., (2021) o conceito de brand equity tem um considerável impacto no sucesso financeiro das empresas, apesar de não ser um fator tangível ou inteiramente quantitativo.

Em termos turísticos, surge o conceito de brand equity, baseado no consumidor como a abordagem mais promissora para medir o desempenho da marca de destino (Yuwo et al., 2013).

As alterações de comportamento dos consumidores conduziram à necessidade de projetar os destinos como marcas (Greaves & Skinner, 2010) citados por (Ribeiro Da Costa, 2013).

O *branding* de destino é definido como uma ferramenta de marketing para "comunicar a identidade única de um destino e distingui-lo de outros destinos" (Zenker et al., 2017). O conceito de *branding* de destino deve ser identificador e diferenciado das diferentes alternativas na mente dos consumidores (Qu et al., 2011). É também descrito como a aplicação de técnicas de marketing e estratégia de marca para o desenvolvimento económico, social, cultural e político de lugares e destinos (Björner & Aronsson, 2022).

O *branding* de destino é visto igualmente como a comunicação de uma identidade de destino distinta e única para diferenciá-lo dos seus concorrentes (Blain et al., 2005), (Qu t al., 2011) citados por (Kladou et al., 2017). O *branding* de destino não tem como objetivo apenas formar uma imagem favorável do destino. Este conceito incorpora uma mistura de elementos consistentes do lugar que, em conjunto, constituem uma identidade de marca única (Cai, 2002). Contribui para a promoção das cidades, para atrair mais investimentos, indústrias, turistas e cidadãos, promover o desenvolvimento urbano e obter vantagem competitiva (Beck & Ferasso, 2022).

Um possível problema da gestão de *branding* de destino é a coexistência de múltiplas marcas quando um destino oferece uma variedade de opções de produtos turísticos (Yang et al., 2022).

2.3. MARCA DE CIDADES

No coração da marca de destino está uma identidade, ou seja, um conjunto único de associações criadas e mantidas sobre a mesma (Yang et al., 2022).

Todas as cidades em todo o mundo competem para atrair um maior número de turistas, novos moradores e investidores que contribuam para o seu crescimento e criem uma espiral positiva de desenvolvimento. Nesse contexto, o *branding* de cidade tornou-se um fenómeno emergente no mundo académico e uma prática vital para as autoridades municipais em todo o mundo (Priporas et al., 2020).

Marca de cidade pode ser definida como um nome, símbolo ou outra representação gráfica que identifica e diferencia o destino, além de transmitir a possibilidade de uma experiência de viagem memorável que é associada unicamente com o destino. Também serve para consolidar e reforçar a imagem na mente de memórias agradáveis de uma experiência no destino (Blain et al., 2005).

A marca de cidade pode promover os atributos tangíveis e intangíveis de uma cidade para atrair moradores, turistas, empresas, investimentos, trabalhadores qualificados e share of mind do mundo. Com as receitas das cidades e os gastos dos consumidores em declínio e o encerramento de pequenas empresas, as cidades devem reposicionar estrategicamente a sua abordagem ao desenvolvimento económico. De igual modo, podem usar o *branding* como uma forma de unir os seus stakeholders em torno de uma nova identidade competitiva e comunicar a sua mensagem ao público-alvo (Gilboa et al., 2015).

Uma marca de destino identifica os bens ou serviços fornecidos e diferencia um lugar. Essa associação única estabelece uma ligação entre a formação da imagem e o *branding* e aumenta a vantagem competitiva de um destino (Qu et al., 2011).

No. 3, **2022**, 22-29
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29632

A marca de cidades não constitui apenas uma mera imagem de um lugar, mas também um reflexo dos valores comuns, da cultura, do comportamento, do modo de pensar e até reflete a personalidade dos moradores da cidade (Beck & Ferasso, 2022).

Apesar de existir alguma confusão entre 'imagem da marca' e 'identidade da marca', os dois diferem. A imagem da marca foca-se em resultados a curto prazo, sendo assim mais tática, enquanto que a identidade da marca é mais estratégica e reflete as características básicas da marca, para que a mesma possa prosperar no mercado a longo prazo (You & Hon, 2021). Assim, a identidade da marca é a forma que as empresas encontraram para se identificarem, dado que ao reunir uma variedade de componentes, como a visão da marca, a cultura da marca, o posicionamento da marca e apresentação da marca, uma empresa constrói a identidade da marca para se destacar entre as marcas (You & Hon, 2021).

3. A MARCA VISEU

3.1. ENQUADRAMENTO DA CIDADE DE VISEU

Em termos históricos na cidade de Viseu passaram os povos Celtas, Lusitanos, Romanos, Suevos, Godos e Muçulmanos. Só em 1147, foi possível a instalação da diocese com Bispo próprio, pois até esta data a cidade era governada pelos Bispos de Coimbra, por intermédio de Priores, do qual se destacou o atual patrono da cidade, S. Teotónio (Carvalho et al., 2020).

Viseu reflete hoje a passagem de todos os estilos artísticos e monumentos ao longo dos séculos, preservando aquilo que é a sua história e o seu encanto. O concelho de Viseu tem uma área de 507,1 Km2 e está inserida na NUT II Centro e NUT III Viseu Dão Lafões. O concelho é constituído por trinta e quatro freguesias, das quais treze são predominantemente rurais (APR), doze são predominantemente urbanas (APU) e oito são mediamente urbanas (AMU) (Lafões, 2016). A cidade de Viseu apresenta uma centralidade que é resultado do lugar que ocupa na rede de estradas de ligação Litoral-Espanha/Norte da Europa-eixo A25 (Lafões, 2016).

A cidade (concelho) foi berço de figuras notáveis que se distinguiram e distinguem quer a nível nacional, quer a nível internacional. Nomes como D. Duarte I, décimo primeiro Rei de Portugal; o escritor Silva Gaio; Capitão Almeida Moreira; o célebre Hilário, representaram a cidade nos mais variados domínios. Entre os nomes mais recentes figuram o maratonista Carlos Lopes, o jogador e treinador de futebol, Paulo Sousa, o ex-ministro da cultura, Manuel Maria Carrilho, o anterior presidente da câmara de Viseu entretanto falecido, Dr. Almeida Henriques; o jornalista José Alberto Carvalho, entre outros.

Relativamente aos polos de atração turística, o concelho de Viseu possui locais de interesse paisagístico, locais de peregrinação, praias fluviais, marina e porto de recreio, exposições, mostras e feiras especializadas, parques de diversões e lazer, monumentos, lugares históricos e arquitetónicos, atividades de caça e pesca, estâncias termais, festas populares e religiosas, feiras, locais de diversão noturna e instalações de talassoterapia. São igualmente atrações do concelho as Cavalhadas de Teivas, Cavalhadas de Vildemoinhos, a Feira de São Mateus, Festival da Primavera, Festival de Jazz, Gala Os Melhores Anos, o evento Jardins Efémeros e a Procissão de Enterro do Senhor/Semana.

Viseu tem uma gastronomia tipicamente beirã com pratos encorpados, petiscos e doces. O Rancho à Moda de Viseu é o ex libris da cidade e, talvez, o prato mais conhecido. Reza a história que a famosa iguaria viseense nasceu em tempos conturbados da guerra entre liberais e absolutistas, no Regimento de Infantaria Nº14 (Correia, 2020). Outros pratos ornamentam esta região, tais como a Vitela Assada à Lafões, o Arroz de Carqueja, o Entrecosto com Chouriço e Grelos, o Cozido à Portuguesa e o Cabrito Assado. Pão de azeite e Bola d'Alho completam esta lista (Correia, 2020). Numa viagem pela doçaria é típico de Viseu o Viriato, bolo com aspeto em forma de "V" e um sabor inconfundível (Correia, 2020). As Castanhas de Ovos de Viseu e os Pastéis de Feijão fazem também parte da ementa do concelho (Correia, 2020). Os famosos Vinhos do Dão maduros, de aromas frutados, provenientes da região demarcada do Dão, fornecem o acompanhamento ideal para qualquer refeição (Correia, 2020).

No. 3, **2022**, 22-29
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29632

3.2. A EVOLUÇÃO DA MARCA VISEU

A criação de uma marca pressupõe aspetos como o conceito, a diferenciação positiva de qualidade, a ideia sobre a marca e o seu valor e originalidade.

"Viseu Cidade-Jardim" é o primeiro e mais duradouro slogan turístico de Viseu, tendo origem nos anos 30. Mais do que um slogan, esta marca é a sua identidade nos planos cultural, urbanístico, ético, social e de lifestyle. A marca é hoje histórica e confere à cidade de Viseu e à sua condição de "destino turístico" uma pele patrimonial e vintage, humana e de wellness (bem-estar) (Câmara Municipal de Viseu, 2021).

A marca "Viseu a melhor cidade para viver" foi criada pela Câmara Municipal. É constituída por um octógono amarelo, com a inscrição "Viseu a melhor cidade para viver" e um pictograma composto por duas flores no interior de um coração. A sua forma octogonal é inspirada na "Cava de Viriato" enquanto emblema único e marcante de Viseu, classificado como monumento nacional, com uma origem histórica enigmática (Município de Viseu, 2014).

Viseu afirma-se nesta marca tendo como argumentos a sua diferenciação como comunidade inclusiva, com um padrão elevado de qualidade de vida. A marca da cidade tem constituído um elemento central do marketing e comunicação de Viseu do ponto de vista interno e externo, assumindo um papel determinante na sua promoção como destino turístico (Município de Viseu, 2014). Ainda segundo o município de Viseu, a marca "Viseu a melhor cidade para viver" tem chegado gradualmente à comunidade e é utilizada nas portas dos espaços comerciais, nos autocarros urbanos, em eventos organizados ou patrocinados pela Câmara, em t-shirts e bonés e em alguns eventos.

Num estudo feito pela DECO, Viseu foi reconhecida pelo segundo ano consecutivo como:

> *o melhor concelho para ser mais feliz, para ter qualidade de vida para ser mais saudável, ficando ainda na frente nas votações de cidade para sentir mais segurança, a melhor para comprar casa, a melhor cidade em limpeza do espaço público e também melhor para os idosos* (LMn, 2020, pp. 1).

Efetivamente, afirmação da marca Viseu tem sido reconhecida pelos consumidores, alcançando o posicionamento desejado, o que evidencia que a estratégia de gestão desta marca de cidade está a surtir os resultados ambicionados de valorização do território ao longo do tempo de forma planeada.

4. CONCLUSÃO

As cidades são hoje vistas como um produto e torna-se importante projetar e desenvolver uma marca que lhes dê identidade e seja uma mais valia para o seu desenvolvimento económico e de qualidade de vida, sendo o *branding* de cidades uma temática com grandes contributos para o desenvolvimento das cidades.

A gestão da marca e a sua promoção são elementos essenciais para as cidades, dada a grande competitividade existente entre os destinos turísticos. A identidade de uma cidade fomenta-se a partir de conteúdos emocionais e numa correta gestão da marca. As cidades podem tirar partido dos valores que possuem, designadamente do património histórico, cultural e gastronómico. Através de uma estratégia que integre os diferentes stakeholders (residentes, turistas, trabalhadores, empresas, investimentos), podem projetar planos de desenvolvimento e valorização do território de forma sustentável.

Este artigo pretendeu averiguar a importância do *branding* para o desenvolvimento de uma cidade, mais concretamente, a cidade de Viseu, com base numa revisão da literatura sobre os conceitos chave e numa metodologia de estudo de caso.

Considera-se que os resultados obtidos num estudo desta natureza, e sobre uma marca cidade, permitem obter uma melhor perceção sobre a sua identidade e posicionamento, bem como representam ainda um contributo válido para os órgãos do poder local que, assim, ficarão detentores de mais uma ferramenta de

No. 3, **2022**, 22-29
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29632

análise para aferição da marca e imagem da cidade. Por outro lado, a nível académico, foi pertinente aumentar um pouco mais o conhecimento sobre o assunto.

Num mundo cada vez mais global, as cidades desenvolvem mecanismos para promover os seus territórios e produtos. O *branding* de cidade pode gerar desenvolvimento e ser o elemento diferenciador quando é utilizado na elaboração dos planos de desenvolvimento estratégico dos responsáveis pelo poder local.

Atendendo que este artigo se limitou ao estudo de caso da marca Viseu, sugere-se mais investigações no futuro sobre o *branding* e identidade de marca de outras cidades portuguesas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aghazadeh, H., Beheshti Jazan Abadi, E., & Zandi, F. (2022). Branding advantage of agri-food companies in competitive export markets: a resource-based theory. *British Food Journal*. https://doi.org/10.1108/BFJ-08-2021-0952/FULL/PDF

Beck, D. F., & Ferasso, M. (2022). Image of cities as tool for urban governance in Mercosur: contributions from urban and city branding. *Revista Brasileira de Marketing*, 21(1), 9–29. https://doi.org/10.5585/REMARK.V21I1.19354

Björner, E., & Aronsson, L. (2022). Decentralised place branding through multiple authors and narratives: the collective branding of a small town in Sweden. *Journal of Marketing Management*, 1–26. https://doi.org/10.1080/0267257X.2022.2043415

Blain, C., Levy, S. E., & Ritchie, J. R. B. (2005). Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations. *Journal of Travel Research*, 43(4), 328–338. https://doi.org/10.1177/0047287505274646

Cai, L. A. (2002). Cooperative branding for rural destinations. Annals of Tourism Research, 29(3), 720–742. https://doi.org/10.1016/S0160-7383(01)00080-9

Câmara Municipal de Viseu. (2021). *Plano de Ação de Desenvolvimento Local, Turismo e Marketing Territorial*. https://cm-viseu.pt/fotos/documentos_ficheiros/planoacao_viseucidadejardim2021_final_9685159385ff8e87cb7e32.pdf

Carvalho, P. C., Sobral de Carvalho, P., & Perpétuo, J. (2020). A cidade romana de Viseu e os seus principais espaços públicos. *Revista Portuguesa de Arqueologia*, 23, 101–120. http://www.patrimoniocultural.gov.pt/static/data/publicacoes/rpa/rpa23/07_101-120.pdf

Cham, T. H., Lim, Y. M., & Sigala, M. (2022). Marketing and social influences, hospital branding, and medical tourists' behavioural intention: Before- and after-service consumption perspective. *International Journal of Tourism Research*, 24(1), 140–157. https://doi.org/10.1002/JTR.2489

Chan, C., Berger, J., & van Boven, L. (2012). Identifiable but not identical: Combining social identity and uniqueness motives in choice. *Journal of Consumer Research*, 39(3), 561–573. https://doi.org/10.1086/664804

Cheung, M. L., Pires, G., Rosenberger, P. J., Leung, W. K. S., & Chang, M. K. (2021). The role of social media elements in driving co-creation and engagement. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 33(10), 1994–2018. https://doi.org/10.1108/APJML-03-2020-0176/FULL/PDF

Choo, H., & Park, S.-Y. (2009). The Influence of the Resident' s Identification with a Tourism Destination Brand on Their Behavior. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *20*(2), 198-216. https://scholarworks.umass.edu/refereed/Sessions/Wednesday/5

Correia, A. (2020). Rancho à moda de Viseu. Consultado em https://www.cimvdl.pt/wp-content/uploads/2019/04/2RelatorioFase1.pdf

DECO. (2021). Viseu, Leiria e Braga são as cidades com mais qualidade de vida. https://www.deco.proteste.pt/familia-consumo/ferias-lazer/noticias/viseu-leiria-braga-cidades-mais-qualidade-vida

Dinnie, K. (2011). City Branding. In K. Dinnie (Ed.), *City Branding: Theory and Cases*. Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9780230294790

Ferreira, J., & Coelho, A. (2020). Dynamic capabilities, innovation and branding capabilities and their impact on competitive advantage and SME's performance in Portugal: the moderating effects of entrepreneurial orientation. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 255–286. https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2018-0108/FULL/PDF

García, J. A., Gómez, M., & Molina, A. (2012). A destination-branding model: An empirical analysis based on stakeholders. *Tourism Management*, 33(3), 646–661. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.07.006

Gilboa, S., Jaffe, E. D., Vianelli, D., Pastore, A., & Herstein, R. (2015). A summated rating scale for measuring city image. Cities, 44, 50–59. https://doi.org/10.1016/J.CITIES.2015.01.002

Huynh, H. T. N., Trieu, H. D. X., Van Nguyen, P., Tran, T. G., & Lam, L. N. H. (2021). Explicating Brand Equity in the Information Technology Sector in Vietnam. *Administrative Sciences*, 11(*128*), 1-25. https://doi.org/10.3390/ADMSCI11040128

No. 3, **2022**, 22-29
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29632

Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. Https://Doi.Org/10.1287/Mksc.1050.0153, 25(6), 740–759. https://doi.org/10.1287/MKSC.1050.0153

Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2020). *Strategic Brand Management* (5th ed.). Pearson Education Limited.

Kladou, S., Kavaratzis, M., Rigopoulou, I., & Salonika, E. (2017). The role of brand elements in destination branding. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(4), 426–435. https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.06.011

Lafões, C. I. D. (2016). Plano Intermunicipal de Mobilidade e Transportes de Viseu Dão Lafões - 2o Relatório Fase 1. https://www.cimvdl.pt/wp-content/uploads/2019/04/2RelatorioFase1.pdf

LMn – Luso Magyar news (2020). *Nem Porto, nem Lisboa: portugueses escolheram Viseu como a melhor cidade de Portugal para viver*. Consultado em https://lusomagyarnews.com/viseu-melhor-cidade-para-viver/

Município de Viseu. (2014). *Viseu tem a partir de hoje uma marca para a cidade*. https://www.cm-viseu.pt/pt/noticias/viseu-tem-a-partir-de-hoje-uma-marca-para-a-cidade/

Priporas, C. V., Stylos, N., & Kamenidou, I. (Eirini). (2020). City image, city brand personality and generation Z residents' life satisfaction under economic crisis: Predictors of city-related social media engagement. *Journal of Business Research*, 119, 453–463. https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2019.05.019

Qu, H., Kim, L. H., & Im, H. H. (2011). A model of destination branding: Integrating the concepts of the branding and destination image. *Tourism Management*, 32(3), 465–476. https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2010.03.014

Ribeiro Da Costa, A. (2013). Destination Branding: o papel dos stakeholders na gestão de uma marca-destino - o caso da marca Douro. Repositorium Universidade Do Minho. http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/24942/1/André Ribeiro da Costa.pdf

Riza, M., Doratli, N., & Fasli, M. (2012). City Branding and Identity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 35, 293–300. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.02.091

Tomczak, T., Reinecke, S., & Kuss, A. (2018). *Strategic Marketing*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18417-9

UNWTO. (2022). Barômetro do Turismo Mundial da OMT e Anexo Estatístico, janeiro de 2022. https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometereng.2022.20.1.1

Yang, F. X., Li, X., & Choe, Y. (2022). What constitutes a favorable destination brand portfolio? Through the lens of coherence. *Tourism Management*, 90, 104480. https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2021.104480

You, L., & Hon, L. C. (2021). Testing the effects of reputation, value congruence and brand identity on word-of-mouth intentions. *Journal of Communication Management*, 25(2), 160-181. https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2020-0119

Yuwo, H., Ford, J. B., & Purwanegara, M. S. (2013). Customer-based Brand Equity for a Tourism Destination (CBBETD): the Specific Case of Bandung City, Indonesia. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 4(1), 8–22. https://doi.org/10.15388/omee.2013.4.1.14255

Zenker, S., Braun, E., & Petersen, S. (2017). Branding the destination versus the place: The effects of brand complexity and identification for residents and visitors. *Tourism Management*, 58, 15–27. https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2016.10.008

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 30-39
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29635

The (not so) secret life of senior social media influencers: An analysis of the top five 'granfluencers', on Instagram

Ana Cristina Antunes[1], Sandra Miranda[2] & Ana Gama[3]

[1]Escola Superior de Comunicação Social - Instituto Politécnico de Lisboa, aantunes@escs.ipl.pt
[2]Escola Superior de Comunicação Social - Instituto Politécnico de Lisboa, smiranda@escs.ipl.pt
[3]Escola Superior de Educação - Instituto Politécnico de Lisboa, anagama@eselx.ipl.pt

Abstract

The changing media landscape and consumption along with the decreased efficacy of traditional advertising have confronted brands with the challenge to unravel different and innovative ways to effectively communicate with their targets. Influencer marketing is one of the strategies that is thriving and proved valuable for marketeers in this pursuit of new ways of reaching out to their audiences. Despite the relevance that digital influencer communication has recently gained for brands, academic research has been slow to catch up and some of the aspects related to digital influencers remain understudied. Within this context little is known about this exercise of influence by senior digital influencers and how they communicate with their followers. Traditionally associated with a more passive role of content receivers, some of the older citizens have been developing their digital knowledge and skills and are now active content creators on social networking sites and even, in some cases, building up a vast audience and a wide range of interested, involved, and engaged followers. Yet, there is scarce evidence regarding these elderly digital content creators. To help fill this gap, this exploratory study aims to study the Instagram profile of the top five older influencers and examine their personal brand subjectivities, communicative styles, and social media practices. A qualitative methodology was adopted, involving a set of dimension analyses such as the tone of communication, posting frequency, themes/subjects of interest, audiovisual and multimedia resources, as well as their interaction and engagement with followers. The results challenge the negative stereotype associated with old age and suggest that senior influencers already take part in the influencer economy. Academic and business implications of the study are examined for influencer marketing.

Keywords: social networking sites, Instagram, senior digital influencers, influencer marketing

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 30-39
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29635

1. INTRODUCTION

Today, consumers are not only more critical and skeptical about traditional advertising; they also are empowered to bypass it and have turned to other means and channels to connect with brands and gather information about products and services. Social media is one of these channels. To deal with these consumers' changes, companies are shifting their marketing budgets away from traditional marketing channels and pursuing relationships with social media influencers, generating a market that more than doubled between 2019 and 2021 and is expected to expand in 2022 to a $16.4 billion (Influencer Marketing Hub, 2022).

Therefore, it is not surprising that social media influencers (SMI) and influencer marketing are gaining *momentum* in scholarly environments. Yet, although research on these subjects has grown explosively in the last years, it still has been slow to catch up with the evolution within these fields and many issues remain understudied (e.g., Wielki, 2020). One of these issues is related to senior SMI. A part of the elderly population is no longer apart from Information and Communication Technologies (ICT) and social media (Eurostat, 2021). Far from the former idea that the elderly are, at their best, merely passive receivers of information, they now reveal an active role as content creators and some of these silver-haired individuals have turned out to be digital influencers on social media. In the last years, some of them have even been gaining a huge number of followers on several social networking sites (SNS), such as Instagram and Tik Tok, where they are crafting distinctive personal brands (Miranda, Antunes, & Gama, 2022).

So far, this trend has failed to attract research endeavors, and SDI activities and communicative practices have been scantly examined (e.g, Farinosi & Fortunati, 2020; Picázo-Sanchez & García-Marín, 2021). Thus, this paper aims at contributing to expanding the current knowledge on older influencers' strategies and practices on Instagram, as well as investigate their activity in the context of influencer marketing.

The remainder of this paper will proceed as follows: The next section provides an overview of our study methodology and Section 3 presents a literature review on these subjects. Section 4 describes and examines the results and Section 5 discusses the findings. The paper closes with the concluding remarks included in Section 6 and suggestions for future research directions.

2. METHODOLOGY

Given the exploratory nature of this study, the authors adopted a methodological approach that allowed us to examine older digital influencers' communicative strategies and their social media practices. The focus was put on a particular social networking site (SNS), Instagram, since this visually-oriented platform facilitates social media influencers' displays of their daily lives, both visually and textually (Abidin, 2015) and has been gaining popularity and rising adherence by individuals of all age cohorts (Statista, 2022). Another relevant criterion for its selection is that Instagram lends itself particularly well to influencer marketing (Duffy, 2020), and is even considered the most relevant social media channel for influencer marketing due to its photo and video-sharing services (Evans et al., 2017).

After selecting Instagram as the core SNS for analysis, the authors selected the top five more popular (attending to the number of followers) older influencers on this digital platform. The senior Instagrammers under analysis, as well as several of their main characteristics, are presented in Table 1. The majority are American except for Lili Hayes, whose place of birth is Yugoslavia (she moved to Israel when she was a child and currently lives in the USA) and their ages range varies from 68 years old to 100 years old. Their popularity, expressed by the number of followers, varies from 650k to 3.3 million.

No. 3, **2022**, 30-39
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29635

Table 1: The top 5 elderly influencers analyzed, their age, country of origin, number of followers, and Instagram links

Influencer	Age	Country of origin	Number of followers	Instagram link
Helen Ruth Elam Van Winkle -baddiewinkle	93	USA	3.3 million	https://www.instagram.com/baddiewinkle/
Iris Apfel	100	USA	2.2 million	https://www.instagram.com/iris.apfel/
George Takei	85	USA	1.4 million	https://www.instagram.com/georgehtakei/
Lyn Slater -Accidental Icon	68	USA	759 k	https://www.instagram.com/ iconaccidental/
Lily Hayes	75	Yugoslavia	650 k	https://www.instagram.com/lili_hayes/

A total of 337 posts, uploaded from April to July 2021 by these top five elderly Instagrammers, including captions, photos, videos, time of posting, number of likes, and number of comments, were collected. This was the dataset to examine these five elderly social media influencers' strategies and practices on Instagram, at both discursive, visual, and interactive levels (e.g., Ball & Smith 1992; Farinosi & Fortunati, 2020). For data analysis, an analysis grid was constructed, considering the following dimensions: Theme/subject of publication; Audiovisual resources used (sound, music); Multimedia resources used (video, photography); Communication tone (humor, irony/funny, informative, emotional); Brand promotion and Interaction/engagement (likes, comments, site/blog link, repost, site/blog link). To overcome any potential ethical questions that arise in social media research, all the accounts are public.

3. INFLUENCER MARKETING AND SENIOR DIGITAL INFLUENCERS (SDI)

It is undeniable that the competitiveness of the markets, along with the massification of communication channels, has led brands to find alternative formulas to communicate effectively with consumers – increasingly empowered and judicious in the way they search and consume content (Acar & Puntoni, 2016). One of the strategies concerns influencer marketing, seeking to find advertising channels to leverage visibility, sales, and quality in the delivery of relevant content to the consumer. According to Sproud Social (2020) currently 74% of consumers depend on their social networks to guide their consumer journey, namely their purchase decisions. For Liu and Shrum (2015), the ease of production and the excess of information that proliferates on SNS, from different sources, made consumers start to look for useful information from qualified and credible sources, which have a high status in the social networks, such as digital influencers. According to Lampeitl and Aberg (2017), the reach and resources available to digital influencers are mainly based on the following factors: content (perceived as favorable, trustworthy, and personalized); the degree of specialization and attractiveness (positive associations attributed to people, which are conveyed from physical characteristics as well as personality, ideologies, and opinions.), and the influencer's ability to build a relationship of trust.

Although there is already prolix literature on digital influencers (more oriented by and for younger generations), recently there has been an increase of a specific type of influencers – Senior Digital Influencers (SDI) also called 'granfluencers'- with specificities that are important to understand. What is certain is that this proliferation is not immune to the generalized aging process of the population that is being experienced throughout Europe (Eurostat, 2022); a growing adherence of the elderly to ICT (Coelho, 2019; Eurostat, 2021); and the growing concern of older people to seek digital media and tools not only as relationship channels but also as means of affirmation and expression (Miranda, Antunes, & Gama, 2022).

No. 3, **2022**, 30-39
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29635

Thus, we are observing that, in addition to the traditional role of recipients of content, the elders are now active agents in the creation of content, occupying a space, for a long time restricted to the younger generations, contributing to the construction of a vast audience of engaged and interactive followers (Miranda, Antunes & Gama, 2021a, 2021b, 2022).

Several studies from Miranda, Antunes, and Gama (2021a, 2021b, 2022)– all involving content analysis of hundreds of posts from the most popular SDI worldwide on Instagram (as is the case of Baddie Winkle, Iris Apfel, or George Takei), concluded that these influencers are challenging the paradigm and negative stereotype related to aging, breaking with the status quo and with the traditional image of decline, frailty, and disability associated with old age. Somehow, the belief that old age can only be experienced and faced through losses and limitations is subverted by these SDI who, through the digital content they post, open paths, not only to sustain their desires, their choices, and their sensuality, but also to build social and cultural contexts adjusted to their mindset. By being protagonists of their lives and living their life projects with freedom, they project contemporary aging in a positive, dynamic, and freeway. They deconstruct and even subvert the stereotyped discourse, offering an alternative vision of successful aging where older people are not invisible within society but lead characters of their own life, full citizens with an active digital voice in the world (Farinosi & Fortunati, 2020; Miranda et al., 2021a, 2021b). In the same vein, Picázo-Sanchez and García-Marín (2021) stated that SDI use social media as a space for free expression and for the empowerment of their generational cohort, breaking down prejudices and barriers towards the elderly.

Guimarães (2021), through a phenomenological investigation of 63 Brazilian SDI (all women) on Instagram, emphasizes that what makes these influencers move is not the search for eternal youth. Their core motives are to stay active, purposeful, and functional. With strong discursive characteristics and based on proximity to the followers, they establish a relationship of projection, strong empathy, affection, and bonding with them. Added to this is the ability to create environments that allow the exchange, especially of personal facts and experiences, opening doors for these closer relationships to be established: "it is as if you were a friend who was present at different times" (p. 113). This is sometimes mixed with socially and politically (in)correct opinions, where the humorous and funny tone of communication is a prominent element.

With similar conclusions, appears the recent study carried out by Silver Makers (2022), a consulting company specialized in the senior public. Based on the recent proliferation of SDI in the Brazilian market, they carried out a mapping to identify who they are, where they are, what subjects they address, and how they interact with their followers. Through a triangulated methodology that reconciled the perspective of influencers, the perspective of marketers, and advertisers (all, through interviews), the study highlighted the increase of this type of digital influencers, essentially mature women, who focus on issues related to fashion, lifestyle but, above all, longevity, and its challenges, as well as the freedom to fully experience aging. They are present on Instagram, Facebook, and Youtube. Regarding the motivations and purposes that led to the creation of a profile on SNS, the digital influencers refer that those arose, essentially, from the need to reinvent themselves after entering retirement, raising children, excess free time, or after experiencing traumatic events. All are unanimous in stating that they felt the need and legitimacy to, despite their advanced age, build a new life project.

The study also revealed the considerable effect of monetizing the profiles of these digital influencers, since many of them have established commercial partnerships with national and international brands and exert an important influence on the dissemination and consumption of brands and products, especially on product categories such as hygiene and beauty, clothing, and home appliances. Moreover, as mentioned by Guimarães (2021), the opinion of an SDI is only important because there is market potential. In addition to having gained

No. 3, **2022**, 30-39
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29635

followers of all ages, they are the baby boomers' favorites to look for information about products and services that improve their self-esteem.

Visually, the analysis of the publications of the SDI presents itself, in general, without great audiovisual resources, highlighting, on the contrary, the sovereignty of the photographs with an artistic nature, marked by the eccentricity and the exaggeration of the bright colors, the daring props and some unusual poses (Miranda, Antunes & Gama, 2021a, 2021b). In the same vein, Farinosi and Fortunati (2020) and Miranda, Antunes, and Gama (2022) conclude that elderly influencers tend to adopt more personal and authentic styles in their Instagram communication and are more textual and less visual than their younger counterparts.

4. EMPIRICAL COMPONENT

Between April and July, the five influencers posted a total of 337 posts, of which 217 were posted by George Takei, 47 by Iris Apfel, 38 by Accidental Icon, 23 by Lili Hayes, and 12 by Baddie Winkle. George Takei has a higher posting frequency. Concerning the themes, the most-posted themes, as Table 2 indicates, were politics, human rights, and fashion.

Table 2: Themes posted and frequency

Subjects	Frequency					Total
	Baddie Winkle	Iris Apfel	George Takei	Accidental Icon	Lili Hayes	
Politics			81			81
Human Rights			55		1	56
Fashion	8	12		32	1	53
Health			22	1		23
Justice			18			18
Art		15	2		1	18
Commemorative Days		6	3	1	1	11
Food	2	1			3	6
Friends		6				6
Films					6	6
Representation of everyday situations					6	6
Memories		2	1		2	5
Birthday	2		1	1	1	5
History			4			4
Environment			1	1		2
Religion			1			1
Total	12	42	189	36	22	301

When we analyze the case of the five influencers there are differences between them. George Takei focuses the posts on eleven themes, Lili Hayes on nine, Iris Apfel on six, Accidental Icon on five, and Baddie Winkle on three themes. George Takei has a more diversified approach, being politics the theme of choice.

No. 3, **2022**, 30-39
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29635

Fashion and birthday are two themes that cross the posts of four influencers, in the first are Baddie Winkle, Iris Apfel, Accidental Icon, and Lili Hayes, in the second are Baddie Winkle, George Takei, Accidental Icon, and Lili Hayes. The fashion theme is common to all women influencers, being more frequent in Accidental Icon posts.

George Takei is the influencer who has more common themes with the other influencers. He and Lili Hayes are the only influencers that have five common themes – art, human rights, commemorative days, memories, and birthdays.

The five influencers mobilize different audiovisual and multimedia resources to communicate, being they photography, video, and also music integrated into the videos. Of these, photography is the most used resource. However, the behavior is different between the influencers. Iris Apfel, George Takei, and Accidental Icon are the influencers that post more photographs. George Takei posts 214 photographs, Iris Apfel posts 45 photographs, and Accidental Icon posts 35 photographs. Lili Hayes and Baddie Winkle are the influencers that post more videos. Lili Hayes posts 21 videos, all with sound/music, and Baddie Winkle posts 7 videos. Lili Hayes is the only influencer that usually communicates through videos imported from Tik Tok (Cf. Table 3).

Table 3 – Audiovisual and multimedia resources – Types and frequency

Audiovisual and multimedia resources	Frequency					
	Baddie Winkle	Iris Apfel	George Takei	Accidental Icon	Lili Hayes	Total
Photography	5	45	214	35	2	301
Video	7	2	3	3	21	36
Sound/music	6	1	2	3	21	33

Table 4 – Communication tone – Types and frequency

Communication tone	Frequency					
	Baddie Winkle	Iris Apfel	George Takei	Accidental Icon	Lili Hayes	Total
Social and political activism			81	1		82
Humor	4	2	39	16	20	81
Funny	5	22	13	6	1	47
Emotional		6	1	4		11
Poetic		1				1

When we analyze the data in Table 4, the communication tones that stand out are social and political activism and humor. George Takei and Accidental Icon are the only influencers that post these tones. All the influencers use humor and funny in their communication, but Lili Hayes is the influencer the only use these tones to communicate on Instagram. Iris Apfel, George Takei, and Accidental Icon use emotional tones.

Posts analysis suggests that some resulted from paid partnerships with brands. Iris Apfel and Accidental Icon are the influencers with more posts promoting brands. Iris Apfel published six posts, 3 promoting the brand Zennioptical (glasses) and 3 the brand Loweshomeimprovement (decoration). Accidental Icon published six posts too. 2 promoting the brand Narsissist (beauty), 1 promoting Guccibeauty (beauty), 1 promoting

No. 3, **2022**, 30-39
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29635

Mytheresa and 1 promoting the brand Rothys (shoes). This influencer also promotes Britbox (television channel), but this was unpaid. Baddie Winkle published two posts promoting Tillamook, an ice cream brand. In the case of George Takei and Lili Hayes they don't promote any brand (Cf. Table 5).

Table 5 – Brand promotion

Brand Promotion	**Frequency**				
	Baddie Winkle	**Iris Apfel**	**George Takei**	**Accidental Icon**	**Lili Hayes**
Tillamook	2				
Loweshomeimprovement		3			
Narsissist				2	
Guccibeauty				1	
Mytheresa				1	
Rothys				1	
Zennioptical		3			
Britbox (unpaid)				1	
Total	2	6		6	

After the publication of the posts, there is a high interaction and engagement with these influencers through likes/views, and comments. For the 337 posts, there were more than 13,8 million likes/views and approximately 172 thousand comments. George Takei is the influencer with the most likes/views (41.8%), followed by Lili Hayes with 24.6% and Baddie Winkle with 19.5%. Accidental Icon has the lower number of likes/views. George Takei continues to lead with 67.2% of the total comments, while the percentage of comments from posts of other influencers are less expressive, ranging between 9.8% and 6.3%. This data is understandable, as George Takei is the influencer who posted the most posts (217 out of 337). However, when we analyze the number of posts attending to the frequency of likes/visualizations the results are different. Lili Hayes with 6.8% of the total number of posts has 24.6% likes/visualizations (more than 3 million) – fewer posts but more views. The results are similar when considering the ratio given by the frequency of comments/total number of posts (Cf. Table 6).

Table 6 – Interaction

	Baddie Winkle	**Iris Apfel**	**George Takei**	**Accidental Icon**	**Lili Hayes**	**Total**
Posts	47	12	217	38	23	337
% attending the total number of posts	(13.9%)	(3.6%)	(64.4%)	(11.3%)	(6.8%)	
Likes/visualizations	2 713 028	1 521 889	5 802 062	435 510	3 414 604	13 887 093
% of the total number of likes/ visualizations	(19.5%)	(11%)	(41.8%)	(3.1%)	(24.6%)	
Comments	15 343	13 691	116 021	10 842	16 892	172 789
% of the total number of comments	(8.8%)	(7.9%)	(67.2%)	(6.3%)	(9.8%)	

No. 3, **2022**, 30-39
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29635

5. DISCUSSION

While the influencer marketing literature has focused on younger influencers, our findings suggest that brands have also begun to recognize the added value of older influencers, which derives from their growing popularity, reach, and high engagement with their followers. Yet, our results also suggest that brands have a distinct and asymmetric involvement with them, with some of these 'granfluencers' as centerpieces of several of their influencer marketing campaigns while others reveal a more exclusive posture or even an absence from brand partnerships. During the time frame under consideration, one of these older influencers (Lyn Slater/Accidental Icon) posted sponsored content for five different brands, while Iris Apfel and Baddie Winkle seem to be much more selective in their brand choice, limiting their collaboration to one or two brands. The partnership with fewer brands does not necessarily mean lower gains for these influencers. Reconciling our results with the latest data from Influencer Marketing Hub, which examined the earning potential of the most popular SDI worldwide, these three influencers seem to have significant profits from their partnership with brands and are in the top five regarding their earning potential on Instagram, with Iris Apfel with the highest earning potential from sponsored posts (MediaBuzz, 2022).

On the contrary, two out of five older SDIs (George Takei and Lili Hayes) did not promote or endorsed any brands' products or services on Instagram during this period, either by their own choice or by brands' choice. In the case of George Takei, he has already collaborated with brands, but some companies ended their 'paid promotion partnerships' with Takei after a claim of sexual assault (Walters, 2017). Regarding Lili Hayes, she is much more popular in another SNS, Tik Tok, where she has 5.1 million followers and where her partnership with brands is more visible. Indeed, according to Influencer Marketing Hub, Lily Hayes has the fifth-highest earning potential on TikTok but she is not at the top on Instagram (MediaBuzz, 2022).

In accordance with previous findings (Miranda, Antunes, & Gama, 2022) diversity seems to be the keyword to describe these older users generated content on Instagram. Therefore, the discussion around them and their social media communicative strategies and practices must primarily attend to their specificities and distinctive features, not only when compared with younger SMIs, but also among them.

These 'granfluencers', with larger-than-life personalities, are quintessentially unique communicators, with an unrepeatable charisma and a singularly crafted personal brand. Their social media communicative strategies are very different, with hints of a careful composition of their personal stories, conveyed through textual and/or visual narratives, to present a singular social media persona to their sizable audiences. As strategies translate into practices it is not surprising that their communicative styles, number of posts, posting frequency, and posting interest and themes on Instagram also present significant differences.

Instagram, with its specific features and affordances, provides a perfect platform where these senior influencers search for visibility, reach, and influence, and where their needs for self-expression and belonging are fulfilled. They have fully embraced this platform and, each one in their own way has taken full advantage of this SNS. Day after day, post after post, they show that age does not define people, depicting themselves in non-stereotypical and very diverse ways, that range from funny and excessive to bold, stylish, or eccentric.

One relevant issue worth further examination is their distancing from younger SMIs on what concerns their adherence to social and cultural norms. In an interesting analysis of what characterizes social media influencers, Duffy (2020) argues that they tend to conform to the norms and codes of a given culture. Yet, the SDI under analysis somehow deviate from aging stereotypes and from what is implicitly expected from older people. They not only deconstruct but subvert the stereotyped discourse of how "old" looks, talks, and feels, offering instead an alternative vision of what successful aging looks like. Through the glimpses and snapshots

No. 3, **2022**, 30-39
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29635

of their opinions, attitudes, behaviors, and even their life as exposed on Instagram, they show that being old does not mean being silent, dependent, fragile, or any other negative characteristics frequently associated with old people. Instead, their SNS communication portrays them as lead characters of their own life, people that are active, vibrant, young at heart, interventive, and nonconformist, full citizens with an active and free digital voice in the world (e.g., Farinosi & Fortunati, 2020; Miranda et al., 2021a, 2021b, 2022). As Ting (2021) points out, their active engagement with Instagram echoes Rowe and Kahn's (2015) claim that having an active engagement with life seems to be a key factor for aging successfully.

One final relevant finding concerns their levels of interaction and engagement with their followers. George Takei and Accidental Icon generate, respectively, the highest and lowest number of interactions and level of engagement. A potential reason for George Takei's followers' high level of interaction and engagement can derive from his engaged behavior on Instagram: he posts, with a high frequency, on political and social issues of a controversial nature. These are non-neutral publications that, by their own nature, can stimulate reactions in his followers', either in favor or against it, with these reactions being expressed on this digital platform. However, when attending to the number of posts, it is worth noticing that Lili Hayes generates the highest post engagement rate. Her well-known humorous and funny and at the same time angry or pissed tone turned her into a viral sensation that easily generates lower forms of engagement (e.g., likes).

6. CONCLUSIONS

Influencer marketing is thriving and is increasingly used in the vast array of marketing strategies. With this exploratory study, we observe that influencer marketing is no longer restricted to collaborations with younger influencers. Some of the most popular SDI have also been forging alliances with brands, to promote them and their products. However, it is important to note that there is not a 'one size fits all' scenario when it comes to influencer marketing involving 'granfluencers'; indeed, their partnership with brands is quite heterogeneous, with a significant variation in the type and number of brands.

As already documented in previous research (e.g., Farinosi & Fortunati, 2020; Guimarães, 2021; Miranda et al., 2021a, 2021b, 2022; Picázo-Sanchez & García-Marín, 2021; Ting, 2021) older digital influencers have been challenging the negative stereotype related to aging, breaking up with the *status quo* and the traditional image of loss, decline, frailty, and disability that is frequently used to portray the elderly. Our research supports this notion but goes one step further, by examining the five more popular 'granfluencers' on Instagram and trying to overcome one of the major setbacks regarding scholarly work in this area, which is an almost exclusive focus on elderly fashion-related female digital influencers. With this exploratory study, we intend to contribute to a wider perspective on what it means to be an older digital influencer, their strategies and communication practices in social media, and how they are already integrating influencer marketing strategies.

Finally, this research has limitations that must be addressed in future studies. One of these limitations concerns the limited number and selection of older digital influencers, which do not allow generalizations. Also, we focus only on one SNS – Instagram. Therefore, future research can examine a wider social media ecosystem and the similarities and differences introduced by influencer marketing involving 'granfluencers', in the different platforms of social media.

This research shows that older digital influencers not only present signs of successful aging but have a huge ballast of influence and engagement with an age eclectic audience and are already integrating influencer marketing strategies. In doing so, we hope to call for more research on older influencers' social media communication and practices, and their involvement in the so-called influencer economy.

No. 3, **2022**, 30-39
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29635

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

Abidin, C. (2015). Communicative intimacies: Influencers and perceived interconnectedness. *Ada: A Journal of Gender, New Media, and Technology*, No.8. DOI: 10.7264/N3MW2FFG

Acar, O., & Puntoni, S. (2016). Customer empowerment in the digital age. *Journal of Advertising Research*, *56*(1), 4-9. https://doi.org/10.2501/JAR-2016-007

Ball, M.S., & Smith, G.W.H.(1992). *Analyzing visual data*. Newbury Park, CA; Sage. https://dx.doi.org/10.4135/9781412983402

Coelho, A. R. (2019). *Seniores 2.0: Inclusão digital na sociedade em rede* (Unpublished PhD Thesis). ISCTE-UL, Portugal.

Duffy, B.E. (2020). Social media influencers. In K. Ross, I. Bachmann, V. Cardo, S. Moorti and M. Scarcelli (Eds.), *International Encyclopedia of Gender, Media, and Communication*. Hoboken: Wiley-Blackwell. https://doi.org/10.1002/9781119429128.iegmc219

Eurostat (2022). *The aging report*. Available at: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/economyfinance/ip142_en.pdf [Accessed on 26/01/2022].

Eurostat (2021) *Do you participate in social networks?* Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210630-1 [Accessed on 20/04/2022].

Evans, N. J., Phua, J., Lim, J., & Jun, H. (2017). Disclosing Instagram influencer advertising: The effects of disclosure language on advertising recognition, attitudes, and behavioral intent. *Journal of Interactive Advertising*, *17*(2), 138–149. https://doi.org/10.1080/15252019.2017.1366885

Farinosi M., & Fortunati L. (2020) Young and elderly fashion influencers. In Q. Gao & J. Zhou (Eds), *Human aspects of IT for the aged population. Technology and Society*. HCII 2020. Lecture Notes in Computer Science, vol 12209. Springer, Cham.

Guimarães, M.F. (2021) Influenciadoras digitais maduras (IDMs): Práticas que favorecem os processos de vínculo e pertencimento. (Unpublished Master Thesis)., Faculdade Cásper Líbero, Brazil.

Influencer Marketing Hub (2022). *Key influencer marketing statistics you need to know for 2022*. Available at: https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-statistics/ [Accessed on 19/04/2022].

Lampeitl, A., & Åberg, P. (2017). The role of influencers in generating customer-based brand equity & brand-promoting user-generated content. (Unpublished Master Dissertation), Lund University, Sweeden.

Liu, Y. & Shrum, L.; (2016) What is interactivity and is it always such a good thing? Implications of definition, person, and situation for the influence of interactivity on advertising effectiveness. *Journal of Advertising*, *31*(4), 53-64. https://doi.org/10.1080/00913367.2002.10673685

MediaBuzz (2022) . "Granfluencers" earn a great deal of social media. Money. Available at: https://www.mediabuzz.com.sg/companies-campaigns-february-2022/granfluencers-earn-a-great-deal-of-social-media-money. [Accessed on 12/05/2022].

Miranda, S., Antunes, A. C., & Gama, A. (2021a). When old is new: Seniors as digital influencers. Poster presented at the *8th European Conference on Social Media* (ECSM), July, Cyprus.

Miranda, S., Antunes, A. C., & Gama, A. (2021b). Challenging old paradigms about aging and social networks: Seniors as social influencers. Proceedings of the *Ageing Congress*, October, Leiria, Portugal.

Miranda, S., Antunes, A. C., & Gama, A. (2022). A different type of influencer? Examining senior Instagram influencers' communication. Proceedings of *9th European Conference on Social Media* (ECSM), May, Krakow, Poland.

Picázo-Sanchez, A. & García-Marín, M. (2021). Yayos influencers, empoderamiento-de la tercera edad através de-las redes sociales. Paper presented at the *Comunicacion Y Pensamiento Congress*. April, online.

Rowe, J. W., & Kahn, R. L. (2015). *Successful aging 2.0*. Conceptual expansions for the 21st century, *The Journals of Gerontology: Series B*, *70*(4), 593–596- https://doi.org/10.1093/geronb/gbv025

Silver Makers (2022). *Influenciadores digitais maduros*. Available at: https://www.silvermakers.com.br/ [Accessed on 10/05/2022].

Sproud Social (2020). *Marketing com influenciadores. Porquê investor nessa estratégia?* Available at: https://www.influency.me/blog/marketing-com-influenciadores/ [Accessed on 11/05/2022].

Statista (2022). *Instagram: distribution of global audiences 2022, by age group*. Available at: https://www.statista.com/statistics/325587/instagram-global-age-group/ [Accessed on 30/04/2022].

Ting, Z. (2021). The media images of old influencers on TikTok: A multimodal critical discourse analysis. *Journal of Literature and Art Studies, 11.*

Walters, J. (2017, Nov 24). George Takei saga sheds light on the murky world of pay-to-promote news. *The Guardian*. Available at: https://www.theguardian.com/media/2017/nov/24/george-takei-pay-to-promote-social-media-facebook-mic-slate-refinery29 [Accessed on 23/04/2022].

Wielki, J. (2020). Analysis of the role of digital influencers and their impact on the functioning of the contemporary on-line promotional system and its sustainable development. *Sustainability, 12*(17), 7138. https://doi.org/10.3390/su12177138

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 40-49
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29641

Digital marketing and sustainability: a study on consumer perceptions

Luzia Arantes[1]

[1] Universidade do Minho, luziaarantes94@gmail.com

Abstract

The use of digital marketing to promote sustainability is also a controversial topic. Nevertheless, digital marketing allows reaching consumers globally and the promotion of sustainability is urgent in our society. In this sense, this study aims to investigate the relationship between digital marketing, its tools and the presence on social networks by brands with the communication of sustainability online and thus test the proposed structural model. In this sense, in the empirical part, a questionnaire survey was carried out with 423 participants who responded to measures that aim to assess the presence of brands on social networks, the use of digital marketing by organizations, the importance attached to digital marketing tools and the communication of sustainability online. After conducting the analysis of paths, practical examples of the use of digital marketing, its tools and social networks to promote sustainability and to better communicate it are discussed.

Keywords: digital marketing, social networks, consumer behavior, sustainability, climate change

No. 3, **2022**, 40-49
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29641

1. INTRODUCTION

Despite the growing importance attached to digital marketing by organizations (Man, 2020) and the constant warnings about climate change and, in turn, the need to foster the adoption of sustainable behaviors by individuals (Intergovernmental Panel on Climate Change, 2022), there is still scarce research that addresses the use of digital marketing tools to promote sustainability. In this sense, the present study aims to contribute to this gap in the scientific community, as well as an opportunity for innovation and business strategy for the future.

The purpose of this study is to investigate the relationship between digital marketing, its tools and the presence of brands on social networks with the communication of sustainability online and thus test the proposed structural model. In this line of thought, research hypotheses were defined with the objective of defining the possible relationships between the constructs present in the study and measures were also defined that aim to assess the presence of brands on social networks, the use of digital marketing by organizations, the importance attributed to digital marketing tools and online sustainability communication.

For this study development, questionnaire surveys were used, where it was possible to obtain 423 participants for three months period, more specifically between January 28, 2022 and April 28, 2022. The obtained results allowed to test the structural model and to perform a path analysis which allowed to confirm the hypotheses under study, as well as to prove the model's adequacy to the data.

This article consists of six main sections. After the present introduction, the second section is dedicated to the literature review, which summarizes the contributions on digital marketing and its tools, social networks and the communication of sustainability. Subsequently, the third section presents the methodology of this study, section four consists of the analyses performed and section five presents the results obtained, as well as the discussion of them. The article ends with the conclusion, the main limitations, and suggestions for future research.

2. LITERATURE REVIEW AND RESEARCH HYPOTHESES

In this section, the theoretical framework that supports the formulated research hypotheses and the relations between the constructs present in the structural model is summarized. Digital marketing strategies are increasingly relevant for brands and organizations to remain competitive among the market offer those consumers have available, in turn, the use of social networks is part of this strategy, as a space of relationship between the parties. Nevertheless, digital marketing and social networks should also be used for the development of sustainable communication aimed at fostering the adoption of sustainable behaviors by consumers.

2.1. DIGITAL MARKETING AND ITS TOOLS

Digital marketing allows you to attract and interact with customers through digital platforms and thus retain them and increase sales (Kannan & Hongshuang, 2017), therefore, digital marketing can be presented as the use of digital technologies that allow the implementation of marketing strategies, thus improving the knowledge of organizations towards their audiences and better meet their needs (Chaffey & Smith, 2013).

Thus, digital marketing can be understood as “any and all company marketing actions directed at the online environment. This action may involve the purchase decision of a consumer on the internet, the dissemination of new products/services or even the strengthening of a brand's positioning on social networks” (Silva et al., 2020, p.66). In fact, the internet is an extremely powerful tool for brands and organizations, which influences prices, product distribution, and promotion strategies (Bala & Verma, 2018).

Digital marketing tools have been developed, as well as ways to measure the strategies applied by brands and organizations, such as the website, mobile marketing (e.g., apps, QR-codes, SMS), e-mail marketing (e.g., newsletter), social media, search engine marketing (e.g., web master tools, Google Ads), content marketing (e.g., white papers, videos, documents), marketing analytics (e.g., Google Analytics, Social Bakers, among others (Bala & Verma, 2018).

No. 3, **2022**, 40-49
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29641

In this sense, the following hypothesis was formulated. **Hypothesis 1: Organizations' use of digital marketing is estimated to be directly related to the importance placed on digital marketing tools.**

2.2. SUSTAINABILITY COMMUNICATION

Due to climate change, exploitation of limited natural resources, use of fossil fuels, among other aspects, an awareness of climate change and its effect on humans, the environment and ecosystems has developed, the continued use of fossil fuels and the risks posed by behaviors of the present generations will have in future generations. In this sense, the term sustainability is increasingly recurring and as such evokes some ambiguity. In this sense, it is important to present a definition of the concept for the present study.

The term sustainable derives from the Latin "sub-tenēre" and has been used in politics, technology, economics and ecology, as "the ability to achieve current goals without putting futures at risk" (Fabio & Peiró, 2018, p.1), so current generations must frame their development and growth, in a sustainable development considering three dimensions: the economic, the social and the environmental (United Nations, 2015).

Climate change has an increasing impact on human life, in fact there has been an increase in mortality and morbidity, cases of food and water diseases, animal and human diseases, including zoonoses (diseases transmitted to humans through animals), cholera and problems cardiovascular and respiratory events resulting from extreme heat events that have been felt more intensely (Intergovernmental Panel on Climate Change, 2022). Furthermore, the impacts of climate change also occur in ecosystems with the increase of heavy rainfall in some regions causing floods, increased drought in other regions, heat waves, cold or hurricanes (Stevens, et al., 2021), a multitude of extreme events that call into question the survival of humans and ecosystems, for example the increase in rainfall and flooding that allow the increase of climate-sensitive aquatic pathogens and toxic substances from harmful freshwater cyanobacteria, thus increasing the likelihood of new diseases and pandemics (Intergovernmental Panel on Climate Change, 2022).

In this sense, communicating sustainability and fostering the adoption of sustainable behaviors by individuals is increasingly pressing.

The communication of sustainability is relevant because it allows to contribute to the adoption of sustainable behaviors by individuals, in addition, it must contribute to improve the levels of knowledge and awareness of the subject, allowing individuals to access information, education, different points of view and news, in short, the possibility of an active participation of several stakeholders (Shahzalal & Hassan, 2019). This interaction is possible with digital marketing and presence on social networks by brands and organizations.

Based on what was mentioned above, the following research hypothesis was developed. **Hypothesis 2: Organizations' use of digital marketing is estimated to relate directly to online sustainability communication.**

Although some authors argue that the use of digital marketing as a tool for fostering sustainability is an antithesis, since digital marketing, as previously presented, focuses on continuous consumption, in the sense of involving and disseminating new products or strengthening the brand in digital media, as opposed to sustainability advocates reuse, reduction of purchases and limits on non-renewable resources (e.g., Jones et al., 2008; Kemper & Ballantine, 2019; Lim, 2016). Nevertheless, digital marketing can contribute to a greater understanding of consumer behavior and persuade their attitudes, behaviors and beliefs directed towards the adoption of sustainable behaviors, or on the other hand, sustainability, product differentiation, access to conscious investors. environmentally and even greater commitment to employees at the environmental level (Diez-Martin et al., 2019), that is, they are two areas that worked together have much to offer each other and, above all, allow environmental awareness for all involved.

In this duality, new technologies affect companies, which drives them to new adaptations, innovations, means of production and ways to generate competitive value. In this sense, social networks play a relevant role, as they allow the possibility of any user to create, share and exchange information and thus a possibility of interaction between various groups such as companies, customers or stakeholders in general (Russo et al., 2021).

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 40-49
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29641

This way the following hypothesis was formulated. **Hypothesis 2.1: Organizations' use of digital marketing is estimated to indirectly relate to online sustainability communication through the importance placed on digital marketing tools.**

2.3. SOCIAL MEDIA

Brands and organizations quickly realized the importance that social networks occupy in defining their strategies and communicating with consumers, in fact, social networks are an open door to the world where brands and organizations can communicate and relate to millions of people, which entails unlimited market possibilities (Bala & Verma, 2018).

The data indicate, in April 2022, that around 58.7% of the world's population is using social networks, which is equivalent to 6.65 billion people who spend an average of two and a half hours a day on social networks, which is equivalent to 15% of each person's daily time (Data Reportal, 2022). This confirms the need for brands and organizations to be present on social networks since it is the space where consumers spend the most time. Thus, the following research hypothesis is proposed. **Hypothesis 3: Organizations' use of digital marketing is estimated to be directly related to their social media presence.**

In fact, there is an increase in social networks and the need for brands and organizations to be present in these networks, thus increasing connectivity and interaction with consumers (Kieling et al., 2022), which also allows the development of strategies for the communication of sustainability, through actions on "sustainability education, generalized design, digital media and gamification concepts and methods" (Al-Mulla et al., 2022, p. 1). Thus, the following hypothesis will be tested. **Hypothesis 3.1: Organizations' use of digital marketing is estimated to be indirectly related to communicating sustainability online through organizations' social media presence.**

3. METHODOLOGY

Based on conducted literature review and formulated research hypotheses, a structural model presented in figure 1 is proposed, which aims to clarify the relationships between the dimensions of the structural model.

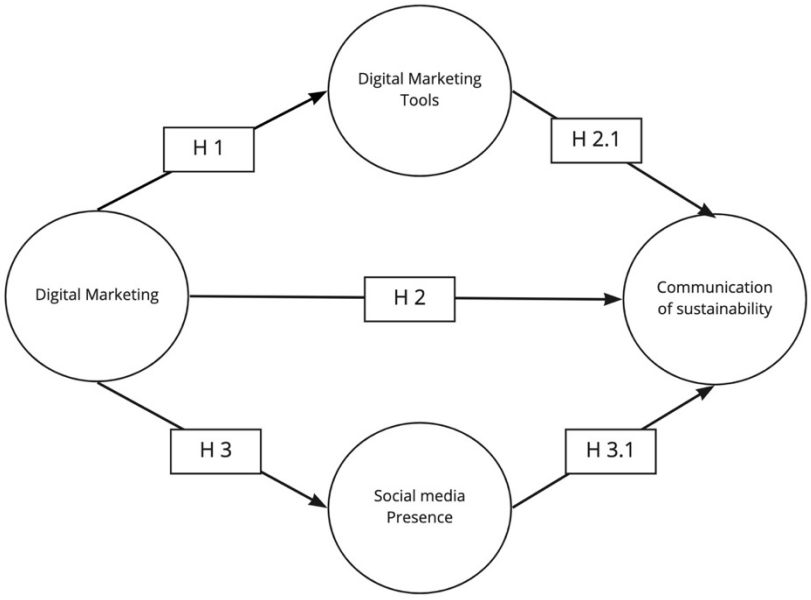


Figure 1– Proposed Structural Model

No. 3, **2022**, 40-49
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29641

3.1. PROCEDURE AND CHARACTERIZATION OF THE PARTICIPANTS

The study was conducted with a convenience sample, not probabilistic. Questionnaire surveys were made available exclusively online during the three-month period, more specifically between January 28, 2022 and April 28, 2022. As a result, the protocol is no longer available after the deadline set for data collection.

At first, the request for informed consent was submitted, which contained the purpose of the study, the voluntary nature of the participation, and the guarantee of confidentiality regarding the analysis of the data and the dissemination of results. Next, the questionnaire on the presence of brands on social networks was presented, followed by the questionnaire on the use of digital marketing by organizations, followed by the questionnaire on the importance attached to digital marketing tools, and the questionnaire on the continuous sustainability communication online and finally the sociodemographic questionnaire was presented.

The sample includes 423 participants, 149 (35.2%) men, 273 (64.5%) women and 1 (0.2%) participants of another gender. The age of the participants is between 18 and 73 years, with an average age of 42.74% (SD = 15.94%), 240 (99.3%) of Portuguese nationality, 2 (0.5%) of Brazilian nationality and 1 (0.2%) of Italian nationality.

More concretely, according to the geographical regions of mainland Portugal, we can distribute the participants as follows: 174 (41.1%) are from the North region, 114 (27%) are from the Central region, 80 (18.9%) are from the Lisbon Metropolitan area, 20 (4.7%) 9 are from the Alentejo region, 15 (3.5%) are from the Algarve region, 8 (1.9%) are from the Autonomous Region of the Azores, 5 (1.2%) are from the Autonomous Region of Madeira and 1 (0.2%) from the Abruzzo region of Italy.

Regarding marital status 175 (41.4%) are married, 164 (38.8%) are single, 36 (8.5%) are divorced, 36 (8.5%) are in a de facto union, 4 (0.9%) are separated, similarly 4 (0.9%) are widowed and also 4 (0.9%) are in another level of civil commitment. With regard to education, 166 (39.2%) have a doctorate, 100 (23.6%) have a degree, 86 (20.3%) have a master's degree, 38 (9%) have a post-doctoral degree, 31 (7.3%) have a secondary degree, 1 (0.2%) have a specialization and, finally, 1 (0.2%) have a bachelor's degree.

3.2. INSTRUMENTS

To measure the variables under study, the measures were structured based on the literature review presented previously. To assess the presence of brands on social networks, a scale consisting of four items (e.g., item 1 "Information exchange") was constructed, answered on a Likert-type response scale, between 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree), which for the sample of the present study, presented an index of acceptable internal consistency, according to Cronbach's Alpha (α=.78) presented by Gliem and Gliem (2003).

To evaluate the use of digital marketing by organizations, a scale consisting of four items was constructed (e.g., item 1 "Measuring digital marketing results is perceived as very important for the companies"), answered on a Likert-type response scale, between 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree), which for the sample of this study presented good internal consistency index (α=.86).

To assess the importance attributed to digital marketing tools, a scale consisting of eight items (e.g., item 2 "Mobile Marketing (app, QR-codes, SMS)") was constructed, answered on a Likert-type response scale, between 1 (very low) to 5 (very high), which for the sample of the present study, showed good internal consistency index (α=.81).

To assess sustainability communication online, a scale consisting of six items was constructed (e.g., item 1 "Sustainability must be communicated through digital."), answered on a Likert-type response scale, between 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree), which for the sample of the present study, presented a good internal consistency index (α=.88).

No. 3, **2022**, 40-49
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29641

4. ANALYSES

Statistical analyses were performed using the Statistical Package for the Social Science (IBM SPSS), version 27.0 for Mac and Analysis of Moment Structures (AMOS), version 27.0 for Windows.

Table 1 shows the correlations between the variables under study, the internal consistency indices of the variables of the structural model, for the total sample (n=423), the mean values and the standard deviations. The magnitude of the relations indicates the presence of moderate relations (.30 < r < .50) and strong relations (r >. 50) (Cohen, 1988) between the variables, without the existence of multicollinearity, moreover, the correlations are statistically significant (p < .001), thus fulfilling the linearity assumption.

Table 1 – Correlations between study variables, mean values, standard deviations, and internal consistency indices (N=423)

	Digital marketing	Sustainability communication	Social media	M	DP	α
Digital Marketing	.	.	.	16.88	2.23	.86
Sustainability communication	.54***	.	.	24.89	3.59	.88
Social media	.40***	. 42***	.	14.26	2.83	.78
Digital marketing tools	.51***	.52***	.50***	29.38	4.95	.81

Note: *** p < .001

As it is possible to verify two of the statistical assumptions inherent to structural equation models, namely: (1) absence of multicollinearity (Cohen, 1988); (2) the principle of linearity of relations (statistically significant correlations between the variables, Marôco, 2010); (3) minimum size of the sample between 100 and 200 participants (Schumacker & Lomax, 2010); (4) multivariate normality when sk=ku=0, (Mardia coefficient ≦ 3), which was not verified for the present sample, so when there is a violation of normality, the bootstrapping method with 500 samples and a confidence interval of 95% (e.g. Marôco, 2010; Gilson et al., 2013) and the absence of extreme outliers (Mahalanobis distance < .001), and in the case of the presence of outliers, the analyses were performed without them. The remaining assumptions were met.

Subsequently, multi-group confirmatory analyses were performed to assess the psychometric properties of the measures, and it was possible to verify the adjustment indices of each instrument in table 2.

Table 2 – Adjustment indexes by measurement instrument (values without outliers)

	GFI	CFI	RMSEA	AIC
Digital Marketing	.99	.99	.10	25.45
Sustainability communication	.98	.99	.07	48.51
Social media	.95	.92	.23	62.19
Digital marketing tools	.84	.73	.16	331.86

To assess the fit indices of the measurement instruments, as well as the adjustment indices of the model, we used the following indices: Goodness of Fit Index (GFI) Comparative Fit Index (CFI), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) and Akaike Information Criterion (AIC) (e.g., Gilson et al., 2013; Marôco, 2010).

No. 3, **2022**, 40-49
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29641

Bootstrapping analyses were also performed with 500 samples, with a 95% confidence interval (Cheung & Lau, 2007; Marôco, 2010).

Considering the values presented in the table above, according to Marôco (2010), it is possible to affirm that the questionnaire that aims to evaluate the use of digital marketing by organizations and the questionnaire that aims to evaluate the communication of sustainability online, without outliers, present GFI and CFI values very good (≥.95) and good RMSEA values (.05 <RMSEA>.10), in turn, the questionnaire that aims to assess the presence on the social networks of brands, without outliers, presents good GFI and CFI values (.90<GFI<.95) and unacceptable RMSEA values (>.10), finally the questionnaire that aims to assess the importance attributed to Digital marketing tools, without outliers, have poor GFI values (.80<CFI<.90), CFI values bad (<.80) and unacceptable RMSEA values (>.10).

These results made it possible to proceed to the path analysis, which was then performed, to assess whether the structural model presented a good fit to the data and whether the hypotheses defined later were verified, thus confirming the existence, or not, of the proposed relationships between the constructs.

The structural model showed a very good CFI value (≥.95; for the present sample .96), a good GFI value (.90<GFI<.95; for the present sample .90), an unacceptable RMSEA value (>.10; for the present sample .22) and an AIC value of 56.21. Although the RMSEA value is unacceptable, this index is sensitive to the sample size and the complexity of the model (Chen, 2007), in this line of thinking we decided to accept the model based on the CFI, since this is a more robust index (Cheung & Rensvold, 2002).

5. PRESENTATION OF RESULTS AND DISCUSSION

The results of the confirmatory factor analyses performed show that the measurement models, without outliers, present a good adjustment to the data, although the instrument that aims to assess the importance attributed to digital marketing tools presents poor CFI values, however it was maintained in the structural model.

Regarding the structural model, a very good fit was found to the data, without outliers (CFI=.96). In a more concrete way, in figure 2, the standardized estimates among the constructs of the final structural model are presented.

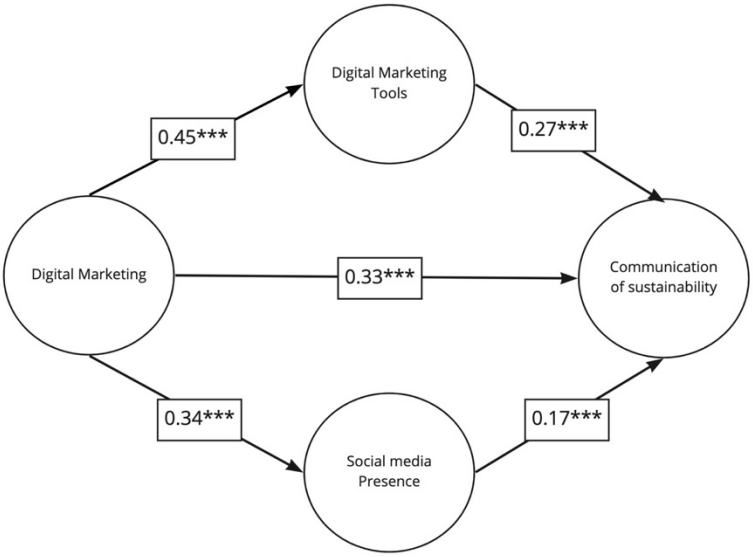


Figure 2– Final structural model (* p < .001)**

No. 3, **2022**, 40-49
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29641

The results point to statistically significant relationships between the constructs, and it is possible to verify that there is a direct relationship between the use of digital marketing by organizations and the importance attributed to digital marketing tools (β =.45); the use of digital marketing by organizations and the communication of sustainability online (β =.33) and there is also a direct relationship between the use of digital marketing by organizations and the presence on the social networks of brands (β =.34). Regarding indirect effects, it is possible to verify that digital marketing tools act as a mediator between digital marketing and online sustainability communication (β =.12) and that the presence on social networks is a mediator between the use of digital marketing by organizations and the online sustainability communication (β =.06).

Table 3 – Beta values (β) of the hypotheses

Hypotheses	β
H: 1	.45
H: 2	.45
H: 2.1	.12
H: 3	.34
H: 3.1	.06

In view of these results, it is possible to confirm all the hypotheses initially formulated, as shown in table 3.

Nevertheless, hypothesis 3.1 presents the lowest value (β =.06), which can be justified by the type of questions present in the questionnaire about the presence on social networks by organizations, since this questionnaire presents questions such as "The presence of brands on social networks allows... Information exchange" and the questions in the online sustainability communication questionnaire were of the type "Sustainability must be communicated through digital". Nevertheless, social networks allow the conception of individuals without social, geographical and cultural barriers, thus allowing various options of influence of individuals for the adoption of sustainable behaviors, through positive and negative reinforcements, adjustment of norms, feedback, sharing and pushing (Al- Mulla et al., 2022).

Currently, the environmental impacts of the human being are widely discussed, considering the economy, society and the environment, although it is necessary that the use of resources by current generations does not jeopardize the survival and resources for future generations. In this sense, the use of digital marketing allows a clear and direct interaction with all stakeholders, in the sense of, on the one hand, communicating the sustainable behaviors adopted by brands and organizations and, on the other hand, encouraging the adoption of sustainable behaviors by consumers and general population.

Digital marketing has been transforming the way organizations communicate and how they relate with their audiences, and sustainability is a challenge for organizations (Diez-Martin et al., 2019). In this sense, digital marketing can contribute to the understanding of consumer buying behavior, in the sense of influencing decision-making for more sustainable options, working to educate societies about the impacts of climate change at the present time and to make events more concrete futures and close to each one, develop digital marketing strategies on the sustainability of products and the need for reuse and transformation of them that can be measured and adjusted over time (e.g., marketing analytics) or even gaming with the aim of developing competences and environmental awareness through entertainment (Whittaker et al., 2021). On the other hand, sustainability can be seen to differentiate products or services and to improve the production chain (McDonagh & Prothero, 2014).

In short, the participants perceive that the use of marketing is directly related to the importance that digital marketing tools have, for example, it is perceived that the organization's website is very important in its digital

No. 3, **2022**, 40-49
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29641

marketing strategy. It was also perceived that "sustainability should be communicated through digital" with 357 participants agreeing or totally agreeing with this statement, corresponding to 84% of the participants, which is a relevant data for the communication of sustainability since consumers consider important this communication through this medium, which ends up giving it credibility.

Nevertheless, it is relevant to mention the use of greenwashing by organizations as an attempt to convey an image and communication of environmental responsibility that does not happen (Huang et al., 2022). Therefore, it is necessary that organizations have a clear and transparent communication, which allows a direct connection of their economic activities and environmental impacts in a measurable way without second interpretations, so that the various stakeholders do not feel deceived in some way (Stoknes & Rockström, 2018).

6. CONCLUSIONS

The purpose of this study was to investigate the relationship between digital marketing, its tools and the presence of brands on social networks with the communication of sustainability online and thus test the proposed structural model, and we can affirm that this purpose was achieved by the conceptual model presented a good fit to the data, in addition, the relationship between the constructs proved to be statistically significant despite the hypothesis 3.1, where it was estimated that the use of digital marketing by organizations is indirectly related to the communication of sustainability online through the presence on social networks by organizations has shown a low value (β =.06).

This study presents as theoretical implications the contribution to the growth of these research areas together and to reaffirm the possibility of using digital marketing to promote sustainability, because although it is controversial to use marketing to communicate and promote sustainability, this research showed that 84% of the participants agree or totally agree with communicating sustainability through digital marketing. From a practical point of view, it is possible to develop digital marketing strategies and campaigns that contribute to sustainability, such as used clothing donation campaigns or clothing recycling campaigns that turn into discounts for customers, on the one hand there is the recycling of clothes by brands and, on the other hand, encouraging consumption, enabling economic growth without consuming new resources.

The study has limitations that must be mentioned to frame the conclusions presented. One of the limitations is the lack of deepening of sustainable consumer behavior in relation to the variables studied, which would be important to explore in future studies.

It would be relevant to repeat the study with a population with low levels of education, because in the present sample 390 participants out of the total of 423 have higher education and therefore, redoing the study with a population with less education would allow an understanding of the influence that the level of education may have adopted from individuals' sustainable behavior and their perspective on sustainable communication. It was also pertinent to reapply the study by generational cohorts and understand the possibility of different views on the use of digital marketing in communication and promotion of sustainability. Finally, a study focused on the use of digital marketing to promote and influence sustainable behaviors, for example the role of digital influencers in sustainability.

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

Al-Mulla, S., Ari, I. & Koç, M. (2022). Social media for sustainability education: gaining knowledge and skills into actions for sustainable living. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology, 29* (4), 1-18.

Bala, M. & Verma, D. (2018). A Critical Review of Digital Marketing. *International Journal of Management, IT & Engineering*, *8* (10), 1-19.

Chaffey, D. & Smith, P. R. (2013). Emarketing Excellence: Planning and optimizing your digital marketing, Taylor & Francis Group, Routledge.

Chen, F.F. (2007). Sensitivity of Goodness of Fit Indexes to Lack of Measurement Invariance. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 14*, 464-504.

No. 3, **2022**, 40-49
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29641

Cheung, G. W., & Lau, R. S. (2007). Testing Mediation and Suppression Effects of Latent Variables. *Organizational Research Methods, 11*, 296-325.

Cheung, G. W., & Rensvold, B. R. (2002). Evaluating Goodness-of-Fit Indexes for Testing Measurement Invariance. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 9,* 233-255.

Cohen, J. E. (1988). The significance of a Product Moment rs. In Cohen, J. E. Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (pp. 75-105). New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Data Reportal (2022). Global Social Media Statistics. Available at: https://datareportal.com/social-media-users

Diez-Martin, F., Blanco-Gonzalez, A. & Prado-Roman, C. (2019). Research Challenges in Digital Marketing: Sustainability. *Sustainability, 11*(10), 1-13.

Fabio, A. D. & Pairó, J. M. (2018). Human Capital Sustainability Leadership to Promote Sustainable Development and Healthy Organizations: A New Scale. *Sustainability, 10*(7), 1-11.

Gilson, K.M., Bryant, C., Bei, B., Komiti, A., Jackson, H., & Judd, F. (2013). Validation of the Drinking Motives Questionnaire (DMQ) in older adults. Addictive Behaviors, 38 (5), 2196-2202.

Gliem, J. A. & Gliem, R. R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education.

Huang, R., Xie, X. & Zhou, H. (2022). 'Isomorphic' behavior of corporate greenwashing. *Chinese Journal of Population, Resources and Environment, 20* (1), 29-39.

Intergovernamental Panel on Climate Change. (2022). Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability.

Jones, P., Clarke-Hill, C., Comfort, D., & Hillier, D. (2008). Marketing and sustainability. *Marketing Intelligence & Planning, 26*(2), 123–130.

Kannan, P.K., & Hongshuang, L. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, *34*(1), 22-45.

Kemper, J. A. & Ballantine, P. W. (2019). What do we mean by sustainability marketing? *Journal of Marketing Management, 35* (3-4), 277-309.

Kieling, A. P., Tezza, R. & Vargas, G. L. (2022). Website stage model for Brazilian wineries: an analysis of presence in digital and mobile media. *International Journal of Wine Business Research*, 1751-1062

Lim, W. M. (2016). A blueprint for sustainability marketing: Defining its conceptual boundaries for progress. Marketing Theory, 16(2), 232–249.

Man, M. M. K. (2020). Book review: Essentials of Digital Marketing. *Journal of General Management, 45* (4), 1-2.

Marôco, J. (2010). Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações. ReportNumber.

McDonagh, P. & Prothero, A. (2014). Sustainability marketing research: past, present and future. *Journal of Marketing Management, 30* (11-12), 1186–1219.

Russo, S., Schimperna, F., Lombardi, R. & Ruggiero, P. (2021). Sustainability performance and social media: an explorative analysis. *Meditari Accountancy Research*, 1-23.

Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2010) A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling (3rd ed.) Routledge Taylor & Francis Group.

Shahzalal, M. D., & Hassan, A. (2019). Communicating sustainability: Using community media to influence rural people's intention to adopt sustainable behaviour. *Sustainability, 11*(3), 1-28.

Silva, C. M. M., Boschi, M. R., Rocha, J. V. & Bezerra, S. L. A. (2020). O uso de Mídias Sociais por Empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, *11*(3), 62-72.

Stevens, L., Maycock, t. & Stewart, B. (2021). Climate change in the human environment: Indicators and impacts from the Fourth National Climate Assessment. Journal of the Air & Waste Management Association, 71(10), 1210-1233.

Stoknes, P. E. & Rockström, J. (2018). Redefining green growth within planetary boundaries. *Energy Research & Social Science, 44*, 41-49.

United Nations. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 50-61
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29656

Innovating regarding culture, leadership, and consumption in Peru - An autoethnographic journey on historical entrepreneurship

Manuel Au-Yong-Oliveira[1,2] & Cicero Eduardo Walter[3]

[1]GOVCOPP, DEGEIT, University of Aveiro, Aveiro, Portugal, mao@ua.pt.
[2]INESC TEC, Porto, Portugal.
[3]Federal Institute of Education, Science and Technology of Piauí, Brazil; GOVCOPP, Aveiro, Portugal, eduardowalter@ifpi.edu.br.

Abstract

We recently went on a trip to Peru. Lima, the capital, and Cusco, the former capital of the Inca empire. We loved Peru and the Peruvian people albeit have mixed feelings about the country and those who live there. Do they really see the [Entrepreneurial] Spanish Conquistador Francisco Pizarro as their saviour and founder of the capital of Lima? Of course, not their saviour… but undeniably an entrepreneur who took considerable risks and followed a specific strategy to reach a specific objective: to take over an empire with all of its wealth. However, the tour guides we had (total of whom = 7) were very polite and politically correct about this historic character. "He is part of our history and I see him as a part of our past" one tour guide said. Yet another said he did what he did because he had to… So, forgiveness, again. To understand is to forgive, I once read. The extent of the power of the Catholic Church is immense... a legacy of the Spanish. What did Francisco Pizarro do? He conquered an empire with around 200 men. How did he do that? By gathering support from different sectors who were discontent with their leadership and empire. I am referring to the Inca empire, which was spread across an immense territory, was rich and had solved the problem of food (or the lack of it). There was food for everyone under their rule. A rule which had learned from numerous other cultures. Why were the Incas hated? Perhaps as they were very elitist and violent, when they needed to be, our tour guide in Cusco shared with us. They had a lot of deeply held enemies. Who united with the Spanish "conquistadors". And yes, the rest is history. Albeit as one digs a little deeper, we see that perhaps the resentment is still there. One tour guide stated that on the commemoration of the 500 years of the colonization that, due to popular protests, the commemoration was seen as inappropriate, should not go ahead and that the monument of Francisco Pizarro should be taken down. It was. The wound still hurts as if it was opened yesterday. In some cases. This is our story, from the Inca trail right up to Machu Picchu and beyond. An autoethnographic account.

Keywords: Spanish conquistadors, culture, observation, Cusco, entrepreneurship

No. 3, **2022**, 50-61
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29656

1. INTRODUCTION

The objective of this research effort was to try and understand Peru and its people, its culture and its history. We intended to go beyond superficial knowledge and talk and research about these topics – and were inevitably led to the Spanish Conquistador Francisco Pizarro.

Autoethnography, our research method, is still in its infancy and is a form of qualitative research. By speaking in the first person, events experienced may be communicated. One may get a notion of time and culture through the written word.

This particular autoethnographic journey is a story about a family of six who went on a holiday trip to Peru, where the Incas once had their empire. To what did the Incas owe their success? To what did they owe their demise?

In organizational terms, the leader is the most influential element in achieving organizational goals. Their function is to act as a facilitator, developing the necessary trust, a clear vision, and specific goals, so that their subordinates can overcome the different obstacles toward organizational success (Pino et al., 2020).

While in Lima, Peru, we learned of the violent death of Spanish Conquistador Francisco Pizarro. By the hand of Spanish soldiers. A man who had conquered an empire was killed by his own people. What leadership errors were committed to earn such a tragic fate?

We argue that autocratic leadership is a dangerous path - for those who lead and for those who are led. Making unilateral decisions may be appropriate only in special circumstances such as in a crisis or when there is a lack of time due to urgency. What happened to warrant such behaviour? Did the business mindset, environmental conditions and making a fortune really require seeking such violence and to trick people in a far from honest way? Such actions leave marks on people - who do not forget.

“Entrepreneurship has always existed” (Chaves-Maza e Fedriani, 2022, p.1). It is impossible to judge Francisco Pizarro according to today’s norms and values. The times have changed many times since that epoque. By a number of measures the entrepreneurial endeavour, the conquering of the Incas, was a success, in Peru and beyond, namely regarding “positioning, expectations and evolution” (Chaves-Maza e Fedriani, 2022, p.1).

The article continues with a discussion on the methodology followed (ethnography), and a look at the literature. The autoethnographic account precedes the conclusion to the article.

2. METHODOLOGY

Ethnography has gained a prominent place for qualitative research (Anderson, 2006), as such it can be characterized as a qualitative method, marked by the exploration and potentiation of personal experience to extend the sociological understanding of a particular phenomenon or experienced situation (Wall, 2008)

In other words, it starts from a sociological introspection in which an individual analyzes his or her physical feelings, thoughts, and emotions arising from a lived experience to subsequently translate that experience into a story format (Ellis, 1999). More specifically, it can be conceptualized as an approach to research and writing that aims to systematically describe and analyze a personal experience to better understand a cultural experience (Ellis et al., 2011).

Accordingly, the present research is about a trip to Lima (the capital of Peru) and to Cusco, whereby locals (mainly 7 tour guides, including a Peruvian cultural author and expert) were inquired about their thoughts and perspectives on the Spanish conquest or occupation and its effect, to this day, on Peru (though certainly not e premeditated effect in the sense that they probably did not expect to still have a profound effect 500 years later on certain former colonies, rather having acted with a more short-term extraction mentality at the time...).

As a prologue, one may state that there are still open wounds in Peru, regarding what the Spanish achieved in Peru, though on the other hand a lot of maturity also in seeing that the times were different and, to an extent, Pizarro had no choice but to act as he did. In the end, he paid dearly for his acts, and experienced a violent

No. 3, **2022**, 50-61
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29656

death at the hands of his own men (in fact, the men of a competing faction within his forces and who sought to avenge their leader slain at the hands of Pizarro). To this day some Peruvian governments are seen as corrupt and as not acting in the best interest of the people, which is perhaps [as stated above, an unforeseen] legacy of the Spaniards, who followed an extraction philosophy and mentality, not caring about development and the well-being of the Peruvian people (Acemoglu & Robinson, 2013; North, 2005).

One has often found that only through travel may one get to know the world. Local knowledge is not available in tour guides and manuals and only by talking to locals may one really get to know what has happened, in many cases. This is our such story.

3. LITERATURE REVIEW

Was Francisco Pizarro a creative entrepreneur? "Creative entrepreneurs indeed have their own sets of business motives and success goals, different from those of entrepreneurs in conventional industries" (Baláž et al., 2022, p.1).

"Individual entrepreneurs, of course, may express specific attitudes and follow their own subjective norms... [opportunity-driven entrepreneurship] refers to positive motives such as achievement, challenge and learning, independence and autonomy, income security and financial success, and recognition and status." (Baláž et al., 2022, p.1).

Did Francisco Pizarro see the opportunity he sought for himself and choose to seize it?

In organizational terms, the leader is the most influential element in achieving organizational goals. His function is to act as a facilitator, developing the necessary trust, a clear vision, and specific goals, so that his subordinates can overcome the different obstacles toward organizational success (Pino et al., 2020).

Given this perspective, leaders have a key role in establishing an environment that enables the emergence and application of innovative ideas. Put another way, leadership has a direct relationship with innovative behaviour (Norena-Chavez, Guevara, et al., 2021), as well as with the well-being and health of their followers (Chughtai et al., 2015) and the development of attitudes that contribute to knowledge sharing (Saeed et al., 2022).

In this sense, leadership should be understood as a broad concept, a consequential phenomenon for the success of organizations and the well-being of people; as something focused on building and maintaining teams and something related to the personality of its leaders so that personality functions as a predictor of the performance of the led (Hogan & Kaiser, 2005).

In general, and considering modernity, some studies have been dedicated to analyzing the influence of leadership styles on Peruvian students (Norena-Chavez, Céliz-Kuong, et al., 2021; Norena-Chavez, Guevara, et al., 2021; Pino et al., 2020), the relationship between adaptive leadership and immigration (Said & Jara, 2022), the role of leadership and engagement on the performance of call center employees (León, Burga-León, et al., 2017; León, Morales, et al., 2017; Shemueli et al., 2021), the influence of leadership styles and attitude for organizational change regarding healthcare professionals (Alegre et al., 2021), leadership and job satisfaction (Pino et al., 2020), as well as notions of hierarchy and leadership among Ashaninka peoples (Killick, 2007). However, there is a theoretical gap about the perception of the influence or legacy left by early Spanish leaders, particularly the conquistador Francisco Pizarro, to the current residents of Cusco, the capital of the Inca Empire when conquered by the Spanish.

The Inca empire was complex, vast, and organized, with an immense and sophisticated network of roads maintained by the Incas (Bauer, 2006). In the face of such complexity and organization, Pizarro shrewdly led about 168 men to the conquest of Cajamarca and, later, of the entire Inca Empire, defeating an army of more than 80,000 soldiers. Despite his leadership and military tactics, Pizarro benefited from a series of factors that ranged from military advantages (or innovations), such as steel weapons, horses, and the help of part of the natives, who, given their division due to an epidemic, were co-opted by the Spaniards. However, it is fair to say that Pizarro built his battle strategy, capable of defeating an army 500 times larger than his own, by faithfully following the footsteps of Hernán Cortés (Diamond, 2007).

No. 3, **2022**, 50-61
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29656

About 10 years before Pizarro, Hernán Cortés conquered the Aztec empire in Mexico. His strategy was to declare himself an emissary of the Spanish King to arrange a meeting with Emperor Montezuma II. Upon obtaining the meeting, he kidnapped him, paralyzing the entire empire, and then regimented the disgruntled natives against the ruling elite, enslaving them soon after conquering the Aztec empire (Harari, 2011). In this sense, if we could summarize Pizarro's strategy in modern terms, it could be said that he systematically adopted Benchmarking.

In economic terms, the administrative policies of the Spanish colonizers were effective in transforming the means of production in the rural area of Cusco, the capital of the Inca Empire. However, such policies were more important in creating peasants than Christianized Indians (Alan Covey & Quave, 2017). In that same sense, one might think that the Spanish conquistadors left a unique legacy in terms of leadership. However, when investigating the Awajún peoples of the Alto Marañón (Peru), considered to be the most violent indigenous group in the northwest Amazon, it is possible to see that interactions between indigenous people and state forces (i.e. missionaries and the military) created multiple learning spaces, in which indigenous leadership developed as an expression of the subjects' personal and intimate trajectory (Romio, 2021).

4. THE AUTOETHNOGRAPHIC ACCOUNT

4.1. A GENERAL OVERVIEW OF OUR TRIP

We have arrived back in Portugal for almost two months now. Our trip to Peru, in late 2021 (over the Christmas period), already seems like a distant memory and dream. Between reality and fantasy, we wonder just how difficult the trip was? We did the 12 km Inca trail (with a 700m positive gain in altitude), half of it in the semi-tropical rain, for around seven hours on the way up to Machu Picchu, the lost Incan city located in the Andes mountains. The following day we climbed Wayna Picchu, to benefit from the view of Machu Picchu, from way up... It was well worth it. Then, to round off three days of intense trekking, we climbed Rainbow Mountain, up to 5,036 metres.

Though no less intense, if not for the emotional journey back in history and time, we also visited Lima, the capital of Peru, for two days. Indeed, we packed in a lot of travelling over ten days, doing what is normally done in a much longer period (we had no “rest” days and more than once arose in the middle of the night to travel around Peru). And all the while free of crowds and queues - due to the COVID-19 pandemic which we were in the middle of... Fear is a good predictor of behaviour, and we had guessed that we would have had a privileged view of Peru, a country which had lost many lives to the COVID-19 pandemic. A true tragedy. One tour guide of ours admitted to having lost twelve (12) family members to the disease. Aged 9 through to 80 years of age. Though admittedly more due to the strong medication given to them rather than due to the virus itself, at a time when not knowing what to do proved to be a dangerous companion in a nation short on the necessary health care facilities. Peru lost, in 2020 and 2021, a total of close to 203 thousand people - the highest death rate in the world. The rich diet based on potatoes and other fattening foods (and subsequently the high incidence of diabetes) was also to blame for the high death rate, in Peru, a local tour guide confided to us.

"The coronavirus pandemic has killed at least one parent or primary caregiver for nearly 100,000 children in Peru, the country with the world’s highest COVID-19 death rate, its government reported Thursday... Peru leads the world in overall COVID-19 deaths per capita, with more than 6,000 Peruvians per million having died from the disease, according to an AFP analysis of official figures... More than 202,900 people in Peru have died since the beginning of the global pandemic in early 2020." (Alarabiya News, 2022).

What interests me especially after the trip are the leadership roots in Peru - and the effect that the Spanish Conquistadors had on their culture.

More than one tour guide communicated how Francisco Pizarro had promised to release a prominent Inca leader if he received gold and silver in abundance, namely, to fill a large room. The Incas did this, to try and save their leader. And Francisco Pizarro still executed the Inca leader anyway. That was wrong, the local tour guides said.

No. 3, **2022**, 50-61
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29656

Spanish rule has brought some benefits according to one tour guide. His family is in Spain. People from Peru may enter Europe without a Visa. Spanish (Castilian) is a language that united the people who before lacked a common way of communicating. Additionally, the Incas had no written records, as other civilizations already had. So, progress did come. As did the introduction of horses and oxen (further innovations) to local communities. Not everything was bad… Yes, Francisco Pizarro was very violent (an unwanted baby who made it up from basic soldier to conquistador) and died a violent death. At the hands of Spanish soldiers. Who should have been loyal to him. But Francisco Pizarro had a bad relationship with his soldiers, stated a tour guide with whom we developed a good relationship. Very educated and polite. A superior being. In a country where perhaps there is 75% illiteracy amongst the rural population. A figure which the Peruvian government may devalue or not communicate at all. For obvious reasons.

We saw oxen ploughing in the fields with their masters. In late 2021. We also saw the odd tractor. Albeit oxen are the preferred technology, also due to the steep terrain. A technology which we have not seen in Portugal, for example, for some time. Peru is a poor country but the local citizens we came into contact with were hard working, honest and sincere.

The Inca trail from km 104 - what a great hike. 12kms in the mountains and with a positive gain of 700m. It was very difficult. The initial kms were done in the rain. Albeit we were all well equipped for that. I did start thinking that maybe it was a bit dangerous. So many cliffs and shear drops of hundreds of metres just half a metre from where we were stepping. Hence I asked our tour guide whether anyone had ever died doing this hike. “I would be lying if I said no. A number of people have died on this trail. A notable young couple did it running to try and get to Machu Picchu first, right early in the morning. The gentleman wanted to propose to his girlfriend. Unfortunately, the lady slipped and fell off the mountain. It must have been very hard for him because the police had to get involved and ask him necessary questions to see if there had been no foul play… It is also very difficult to recuperate the bodies that fall off the mountain”, our tour guide stated. This sort of information is not given to you by tour operators. It is mainly just local knowledge. If you perform the right query on Google you might get the answer you are looking for albeit no one really knows what questions to ask before visiting a foreign region. And therefore many are unaware of the dangers.

Climbing Wayna Picchu is a very steep hike with a positive gain of 300m - going from 2400m to 2700m, approximately. It is well worth the view at the top. In some places the steps are so steep you actually have to crawl on all four… Be warned you might have a heart attack on the way up or fall off the mountain if taking a selfie in the wrong place. Pay close attention to what you are doing. It normally takes around an hour to get to the top. I did it in around 40 minutes, spurred on by my youngest daughter Leonor who was right behind me. “Do not fall on me!” she said half joking, half serious, on the way up. That would have been a tragedy!

Rainbow Mountain (figure 1) was the most difficult hike of my life. Due to the altitude. Donato and his horse Gato Negro took me most of the way, but we still had to hike the steepest part of Rainbow Mountain. We all made it to the plaque stating we were 5,036 metres high. I needed oxygen twice (figure 2). What a boost that gave me! Nothing like sitting down and breathing oxygen from a bottle. I felt very light-footed after that. It took me to the top. Our tour guide must have guessed I needed the boost. Always travel with a professional when doing adventure tourism.

The view was well worth it and to be with my family was great. Very motivating. I did feel very tired later in the day.

What was our motivation? According to the leader and organizer of our group: “It gives me pleasure to climb mountains.” She is 54 years old and has climbed a number of mountains such as Mont Blanc and the Pyrenees. Another group member said it is all about the intense experience. It is about the view at the top. Human effort. Difficulty in breathing. It is all a part of it. “I like intense activities. I dislike running and walking. But climbing mountains appeals to me” one of our group added. João is 24 years old. João has climbed Mount Everest, Mont Blanc, and the Pyrenees.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 50-61
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29656



Figure 1 – At the top of Rainbow Mountain, Peru, with a local (photo by João Barreiros)

At Lake Titicaca the leader of the group stated that it was a shame to see such a big hotel empty. Due to the COVID-19 situation. In Lima our hotel was also empty. What a shame.

We talk and write a lot about happiness in Europe and in more developed countries such as the USA. However, here in Peru I saw no such concern with happiness. I saw no sadness. I saw people content with their lot. Accepting. According to our guide people here want less to have less worries. The more you have the more problems you have. To have little, a roof over your head, some food, is enough. But the newer generations are different. They want smartphones and WIFI all the time. What does that give them extra? Said our guide.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 50-61
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29656



Figure 2 – At the top of Rainbow Mountain, Peru, I was given oxygen – twice (altitude 5,036 meters) (photo by João Barreiros)

4.2. ON LEADERSHIP AND CULTURE

How successful were the Spanish conquistadors? How much did they influence the local culture in Peru? Judging by the Roman Catholic Christmas celebrations and by everyone speaking their Castilian language, they had a profound influence (including, of course, on consumer behaviour, as religion, and Christmas, are important forms of consumption) (figure 3). The Spanish also left major buildings and architectural attractions in Lima (figure 4), and other cities, such as Cusco.

The Spanish also had an effect, perhaps, on existent leadership styles in Peru (even if, as stated above, not a premeditated and "purposely managed" influence). "We inherit the artefactual structure – the institutions, beliefs, tools, techniques, external symbol storage systems – from the past [...] This is our cultural heritage, and we ignore it in decision making at our peril – the peril of failing in our attempt to improve economic performance." (North, 2005, p.156).

No. 3, **2022**, 50-61
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29656



Figure 3 – Outside the Cathedral in Lima, Peru, built by the Spanish – A major tourist attraction (photo by João Barreiros)



Figure 4 – Architectural wonders in Lima, Peru – a legacy of the Spanish

Much as is seen in other parts of Central and South America, foreign colonizers from the Iberian Peninsula have left a mark (North, 2005). The extraction mentality (North, 2005) persists perhaps to this day – whereby

No. 3, **2022**, 50-61
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29656

the elite group in power seeks to extract wealth based on existing relationships. With little concern for the development, evolution, and well-being beyond survival mode of the general population. This is perhaps sad that it has turned out this way, due to what was probably seen as a short-term intervention to extract existing wealth.

What is autocratic, self-serving leadership? It may be seen to be extremely successful, in some cases and as persisting in some major geographies. It signifies making decisions based on one's own gain, rather than on win-win situations (Chauvin, 2021). The following was written on Peru: "Peruvian COVID-19 vaccine scandal spreads... Several politicians have resigned... In an escalating scandal involving the misuse of COVID-19 vaccines, Peruvian President Francisco Sagasti has publicly expressed a sense of betrayal at Cabinet ministers who were secretly vaccinated against the virus." (Chauvin, 2021, p.7783).

Peru has been known to have political parties that, in particular cases, "lacked core values uniting their leaders" (Ponce de Leon, 2021, p.493), which led to problems related to "funding and implementation" (Ponce de Leon, 2021, p.493). The importance of values could not be more relevant to leadership (George et al., 2017).

Hence, to get involved is not necessarily to seek self-gain – but may be to seek the gain of the many. For this to occur, to have leaders who love their people, is the true blessing a nation may have. I know of no secret formula to make it happen. Albeit I have seen the lack of development spurned by somewhat self-interested rulers who have adopted foreign leadership policies designed to create survival-oriented citizens rather than to empower them for more than that.

One has access to much which is published:

- Peru, "a country still plagued by galloping corruption, inequality and injustice..." (Tegel, 2021).
- "Peru... the country has a large black market – 70 per cent of the Peruvian labour force work informally, compared with an average of 54 per cent across Latin America" (Long, 2020).
- "The Corruption and Scandals Defining Peru's Leaders... Another Peruvian leader has been accused of corruption. Alberto Fujimori, known to control with an "iron fist," faces a 25-year sentence for charges of human rights abuse and ordering death squad killings during the Peruvian Civil War." (Morgan, 2021).
- "Peru deserves a fresh political start... Peru's president Pedro Castillo... is a symbol of broader institutional disarray in the country... If your country had suffered the world's deadliest coronavirus epidemic, you might expect particular care over the choice of health minister. Not so in Peru. Within two days of Hernán Condori's appointment last week, the country's medical association demanded his resignation, saying the new minister had offered unauthorised gynaecological services, promoted quack remedies and was not even minimally qualified." (Financial Times, 2022).

5. Conclusion

Even the Incas were a violent nation even though successful at agriculture and having been able to solve the problem of food. Pizarro took advantage of the general discontent with the Incas to overthrow an empire with around 200 Spanish soldiers only. To this day (and though certainly not having been a premeditated effect) the extraction policy of the Spanish is still seen in some governments which do not seek to develop Peru but only to extract benefits for the ruling elite. Possibly as much as 75% of the rural population is illiterate in Peru - a nation which suffered terribly due to the COVID-19 pandemic and due to the ignorance made evident. People of all ages were killed by the strong medication given rather than due to the virus itself. One of our tour guides lost 12 family members due to the COVID-19 pandemic. The rich diet very much based on potatoes and other fattening foods did not help the population either.

What is fascinating is how much cultural change may be achieved through violence and autocratic leadership. By truly defeating a nation's spirit one may redesign values and feelings apparently at will and for the very long term. This may mean the tragic loss of centuries of cultural communication, to be remembered only in museums, which we visited.

No. 3, **2022**, 50-61
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29656

One might argue that nothing is lost, that everything is transformed, as was once said by a Sage. Albeit some transformations are so intense that we might state that great losses do occur – linked to much hardship – and the ruling elites seem to learn bad habits quicker and easier than good habits – namely to take advantage of (bad) rather than to develop (good) – from their conquerors – whose influence is seen to endure for centuries after they have left and after the initial "bad deed".

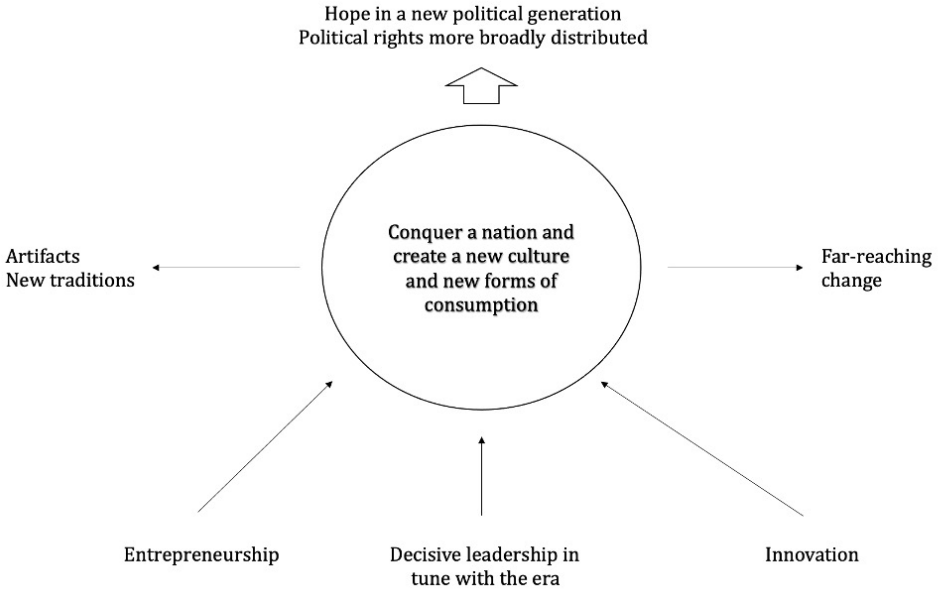


Figure 5 – Peru - Hope remains in a new generation of politicians (own elaboration)

Figure 5 summarizes what our journey has taught us – that hope in a new generation of politicians in Peru is necessary, in order to overcome what turned out to be a harsh influence under leadership perhaps better understood when adjusted to the era. A problem is that a number of good people who do not crave for power and to dominate other people refrain from entering politics. This is not to say that no good people go into politics – that is obviously not true. However, more participation in the political process is necessary at all levels and by more people. Who should not simply criticize politicians without wanting to play an active role in leading their country and people towards a better place for all and in so doing having a more active voice.

This can be achieved by the new Peruvian generation, which according to one of our guides constitutes a paradigm shift. They are modern-minded and more aware of their surroundings. "Countries such as Great Britain and the United States became rich because their citizens overthrew the elites who controlled power and created a society where political rights were much more broadly distributed, where the government was accountable and responsive to citizens, and where the great mass of people could take advantage of economic opportunities" (Acemoglu & Robinson, 2013, pp.3-4, preface).

No. 3, **2022**, 50-61
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29656

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

Alan Covey, R., & Quave, K. E. (2017). The Economic Transformation of the Inca Heartland (Cuzco, Peru) in the Late Sixteenth Century. *Comparative Studies in Society and History*, 59(2), 277–309.

Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2013). *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty.* Profile Books, London.

Alarabiya News (2022). Coronavirus - Almost 100,000 children lost parents to COVID-19 in Peru. Available at: https://english.alarabiya.net/coronavirus/2022/01/07/Almost-100-000-children-lost-parents-to-COVID-19-in-Peru, last accessed on 21-02-2022.

Alegre, T. M. A., Saavedra, E. F. C., Alfaro, C. E. R., & Sánchez, R. M. S. (2021). Leadership style and attitude to organizational change among health professionals during the covid-19 pandemic. *Revista Cubana de Investigaciones Biomedicas*, *40*(5). https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85107836942&partnerID=40&md5=5d6c92391659e41fa8a0fd8ebc893532

Anderson, L. (2006). Analytic Autoethnography. *Journal of Contemporary Ethnography*, 35(4), 373–395.

Baláž, V., Jeck, T. & Balog, M (2022). Beyond financial success: success goals of creative entrepreneurs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship,* 11, 14.

Bauer, B. S. (2006). Suspension Bridges of the Inca Empire. In W. H. Isbell & H. Silverman (Eds.), *Andean Archaeology III: North and South* (pp. 468–493). Springer US.

Chauvin, L. (2021). Peruvian COVID-19 vaccine scandal spreads. World Report. *The Lancet*, 397(10276), 27 Feb.-5 March, p.783.

Chaves-Maza, M., Fedriani, E.M. (2022). Defining entrepreneurial success to improve guidance services: a study with a comprehensive database from Andalusia. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(22), 1-26.

Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor. *Journal of Business Ethics: JBE*, 128(3), 653–663.

Diamond, J. (2007). *Armas, Germes e Aço: os destinos das sociedades humanas* (Vol. 9a). Editora Record: Rio de Janeiro.

Ellis, C. (1999). Heartful Autoethnography. *Qualitative Health Research*, 9(5), 669–683.

Ellis, C., Adams, T. E., & Bochner, A. P. (2011). Autoethnography: An Overview. *Historische Sozialforschung = Historical Social Research / Zentrum Fur Historische Sozialforschung, Koln in Zusammenarbeit Mit Dem Informationszentrum Sozialwissenschaften, Bonn*, 36(4 (138)), 273–290.

Financial Times (2022). Peru deserves a fresh political start. *Financial Times*, February 14, available at: https://www.ft.com/content/6bf19350-4882-4d2f-905b-3230c1b068b0

George, B., Sims, P., McLean, A.N., Mayer, D. (2017). Discover your authentic leadership. In: *Authentic Leadership*, Harvard Business School Publishing Corporation, pp.7-36 [Portuguese version, Conjuntura Actual Editora].

Harari, Y. N. (2011). *Sapiens: história breve da humanidade* (Vol. 25a). Elsinore: Portugal.

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about Leadership. *Review of General Psychology: Journal of Division 1, of the American Psychological Association*, 9(2), 169–180.

Killick, E. (2007). Autonomy and leadership: Political formations among the Ashéninka of Peruvian Amazonia. *Ethnos*, 72(4), 461–482.

León, F. R., Burga-León, A., & Morales, O. (2017). Supervisor's behavioral complexity: Ineffective in the call center. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 12(1), 29–43.

León, F. R., Morales, O., Ramos, J. D., Goyenechea, Á., Rojas, P. A., Meza, J., & Burga-León, A. (2017). Liderazgo orientado a la gente en call centers. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 22(43), 154–167.

Long, G. (2020). Peru tries to emerge from shadow of corruption scandal. *Financial Times*, March 12, available at: https://www.ft.com/content/7e478e68-54d0-11ea-8841-482eed0038b1

Morgan, K. (2021). The Corruption and Scandals Defining Peru's Leaders. The Organization for World Peace, January 31, available at: https://theowp.org/reports/the-corruption-and-scandals-defining-perus-leaders/

Norena-Chavez, D., Céliz-Kuong, J. O., & Guevara, R. (2021). Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento innovador de cadetes peruanos. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(33), 29–50.

Norena-Chavez, D., Guevara, R., & Bustamante-Zuñiga, D. R. (2021). Influencia de estilos de liderazgo en comportamiento innovador de alumnos de educación militar superior tecnológica. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(36), 889–908.

North, D.C. (2005). *Understanding the process of economic change*. Princeton, Princeton University Press.

No. 3, **2022**, 50-61
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29656

Pino, R. M., Arévalo-Avecillas, D., & Padilla-Lozano, C. (2020). Servant leadership and job satisfaction in master of business administration students. *Formación Universitaria*, 13(6), 205–216.

Ponce de Leon, Z. (2021). Healthcare Reform out of Nowhere? Policy Reform and the Lack of Programmatic Commitment in Peru. *Journal of Latin American Studies*, 53(3), 493-519.

Romio, S. (2021). ¿Shall we kill again? Violencia e intimidad entre los "nuevos líderes" awajún de la frontera peruana nororiental. *ÍCONOS Revista de Ciencias Sociales*, XXV(70), 59–77.

Saeed, I., Khan, J., Zada, M., Zada, S., Vega-Muñoz, A., & Contreras-Barraza, N. (2022). Linking Ethical Leadership to Followers' Knowledge Sharing: Mediating Role of Psychological Ownership and Moderating Role of Professional Commitment. *Frontiers in Psychology*, 13, 841590.

Said, V. A., & Jara, S. C. (2022). Reacting to Change within Change: Adaptive Leadership and the Peruvian Response to Venezuelan Immigration. *International Migration*, 60(1), 57–76.

Shemueli, R. G., Sully de Luque, M. F., & Bahamonde, D. (2021). The role of leadership and engagement in call center performance: answering the call in Peru. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(2), 265–288.

Tegel, S. (2021). Peru's Castillo Is No Friend of the Poor. *World Politics Review*, December 28, available at: https://www.worldpoliticsreview.com/articles/30214/under-castillo-peru-still-suffers-corruption-and-inequality

Wall, S. (2008). Easier Said than Done: Writing an Autoethnography. *International Journal of Qualitative Methods*, 7(1), 38–53.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 62-73
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29659

O Contributo do *E-Commerce* no Mercado de Roupa em Segunda Mão: O Caso da MyCloma

André Ávila[1], Eduarda Caetano[1], Inês Sá[1], Rosa Margarida Costa[1], Cicero Eduardo Walter[2] & Manuel Au-Yong-Oliveira[3,4]

[1]DEGEIT, University of Aveiro, Aveiro, Portugal, andre.avila@ua.pt, eduardacc@ua.pt, ines.sa00@ua.pt, rosacondecosta@ua.pt
[2]Federal Institute of Education, Science and Technology of Piauí, Brazil; GOVCOPP, Aveiro, Portugal, eduardowalter@ifpi.edu.br.
[3]GOVCOPP, DEGEIT, University of Aveiro, Aveiro, Portugal, mao@ua.pt.
[4]INESC TEC, Porto, Portugal.

Resumo

O mundo empresarial está em constante mudança e a pandemia COVID-19 acelerou, inevitavelmente, esse processo. Quer os consumidores, quer as empresas foram confrontados com novos métodos de comercialização mais dinâmicos e com outras oportunidades de negócio que eram pouco exploradas no passado. O significativo crescimento do e-commerce em tempos de pandemia e o aparecimento de pequenos negócios de roupa em segunda mão, são um perfeito exemplo desta ideia. Deste modo, o artigo tenta explorar de que forma é que a comercialização online pode vir a ser uma vantagem estratégica para pequenas empresas que estão a entrar, ou que têm essa ambição, no negócio de roupa em segunda mão. De forma a enriquecer o estudo, a MyCloma será o elo entre a teoria e a realidade: uma microempresa do domínio em análise, que começou a operar em 2020 e que já se destaca no mercado nacional, através do e-commerce, e em expansão para Espanha. Este estudo permite-nos compreender de que forma é que uma empresa do ramo da roupa em segunda mão poderá beneficiar com a inexistência de barreiras físicas, a maior oferta de produtos e a redução de custos face à comercialização tradicional. Além disso, são ainda apresentadas algumas considerações e recomendações práticas para o desenvolvimento e crescimento da empresa em questão, que poderão ser aplicadas a outras homólogas. De modo a obter um testemunho da MyCloma, o artigo conta uma entrevista realizada, em novembro de 2021, a uma das suas fundadoras.

Palavras-chave: COVID-19, E-Commerce, Roupa em Segunda Mão, MyCloma

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 62-73
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29659

1. INTRODUÇÃO

A tecnologia e o apreço crescente pela sustentabilidade trouxeram mudanças e desafios às empresas e aos consumidores, sendo o comércio online de roupa em segunda mão um desses exemplos. O mercado em segunda mão teve que se adaptar às necessidades e exigências da sociedade, visto que iniciou a sua atividade recorrendo ao comércio tradicional. Face ao grande crescimento da internet e à tentativa de interagir com novos consumidores, o recurso ao *e-commerce* é uma oportunidade para empresas desta área de negócio.

Em 2020, todos nós enfrentamos o surgimento da pandemia da COVID-19 que veio dar ainda mais força ao *e-commerce*, possibilitando que as empresas se reinventassem tecnologicamente, sendo confrontadas com novas hipóteses de negócio. Devido à pouca exploração do *e-commerce* de roupa em segunda mão em Portugal, e interligando a ideia supramencionada, surgiu a MyCloma.

Dado que é uma empresa pioneira no *e-commerce* de roupa em segunda mão em Portugal, a sua experiência contribui para a análise da vantagem estratégica que este método de comercialização pode trazer para este ramo de negócio e para a internacionalização de microempresas. Nesse sentido, a presente investigação apresenta o caso da MyCloma, com o objetivo precípuo de verificar de que forma a comercialização online pode vir a ser uma vantagem estratégica para pequenas empresas que estão a entrar, ou que têm essa ambição, no negócio de roupa em segunda mão.

Além desta introdução, esta investigação se estrutura em outros sete pontos. A seguir, apresenta-se a metodologia empregada, seguida do enquadramento teórico. Subsequentemente, apresenta-se a empresa em estudo, em conjunto com os resultados da entrevista aplicada a uma das fundadoras da MyCloma. Por fim, são apresentados os resultados da análise da entrevista, as conclusões e as referências utilizadas.

2. METODOLOGIA

A recolha de dados foi feita por meio uma entrevista a uma das fundadoras da MyCloma (Ana Catarina Monteiro). Esta foi realizada virtualmente no dia 3 de novembro de 2021, pelas 18h30, com duração aproximada de 50 minutos. A entrevistada permitiu tanto a gravação da entrevista, como a utilização do nome da empresa para fins do artigo. Foram realizadas várias perguntas ao longo da entrevista, contudo, as quatro perguntas base para o estudo foram:

1. Qual foi a principal motivação para iniciar o negócio através do *e-commerce* para a entrada no mercado da roupa em segunda mão?
2. Na ótica da sua empresa quais são as principais vantagens e desvantagens deste método de comercialização?
3. Como foi a transição do modelo de negócio online para o físico, através da parceria com a Auchan? A localização das lojas físicas é uma forma de estratégia para estar mais próxima dos clientes?
4. O crescimento da MyCloma teria sido tão significativo se tivesse entrado pelo mercado físico?

Para uma melhor interpretação da entrevista, foi efetuada uma codificação dos dados, sugerida por Saunders *et al.* (2019), que pode ser consultada na tabela 1, onde foram destacados os conceitos de canal de vendas físico, de e-commerce, internacionalização, mercado em segunda mão, pandemia COVID-19 e sustentabilidade.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 62-73
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29659

Tabela 1 Codificação dos dados da entrevista

Padrão	Descrição do tema
Canal de vendas físico	Através do e-commerce foram possíveis parcerias na criação de lojas físicas.
E-commerce	Vantagens e desvantagens no caso específico da empresa em estudo.
Internacionalização	Estratégia de expansão da empresa, facilitada devido à implementação do e-commerce.
Mercado em segunda mão	Oportunidade de um mercado pouco explorado em Portugal e com potencial de crescimento.
Pandemia Covid-19	Impacto da pandemia na criação e evolução da empresa.
Sustentabilidade	Consciencialização da população quanto a este tópico é um dos pilares da empresa.

3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

3.1. A VANTAGEM COMPETITIVA DO *E-COMMERCE*

O *e-commerce* diz respeito a qualquer negócio realizado eletronicamente, que pode ocorrer entre a empresa e os seus clientes, ou entre duas empresas (Cameron, 1997). Segundo Napier (2006), o *e-commerce* é muito mais do que uma mera compra e venda de mercadorias online. Este interliga fatores como a transmissão de informação, a pré e pós-venda e a relação entre parceiros de negócio. Existe sempre a necessidade de estabelecer uma troca de valor entre os intervenientes, de forma a compensar a obtenção do produto ou serviço (Gonçalves *et al.*, 2014).

O acesso à internet é determinante para este método de comercialização, uma vez que é através deste que consumidores e empresas conseguem efetuar as suas operações de negócio online. De forma a que estas operações sejam bem-sucedidas por parte da empresa, todos os setores devem cooperar entre si, como é o caso da cadeia de abastecimento e logística, que têm um papel fulcral na forma como o consumidor irá ter acesso ao produto final (Widyarto *et al.*, 2019).

A delineação de uma estratégia é crucial para qualquer empresa envolvida no ramo do *e-commerce*. Esta exige a criação de regras capazes de orientar as decisões da empresa e a alocação dos recursos necessários, de forma a obter a melhor vantagem competitiva a longo prazo (Chandler, 1962). Ao delinear a estratégia é importante analisar o mercado onde a empresa opera, tentando ir ao encontro das exigências do mesmo (Vasconcelos *et al.*, 2001).

Com uma boa delineação estratégica no âmbito do *e-commerce* podem obter-se diversas vantagens, como é o caso da fidelização dos clientes à marca em causa, a criação de relações com novos fornecedores e a redução de custos operacionais e de meios físicos. Estudos comprovam que o *e-commerce* pode oferecer novas oportunidades de emprego (Lindblom *et al.,* 2020).

Destaca-se ainda a inexistência de limites materiais, temporais e geográficos sendo uma oportunidade para a internacionalização (Gonçalves *et al.*, 2008).

No. 3, **2022**, 62-73
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29659

Morschett *et al.* (2010) (citado por Pinto & Silva, 2019), afirmam que no processo de internacionalização, a forma de penetração no mercado externo constitui uma das estratégias mais difíceis para empresas. Assim, a internet veio facilitar a gestão de negócios e a entrada noutros mercados de uma forma mais direta. Gera-se, portanto, um impacto positivo para as empresas, uma vez que a distância deixa de ser um impedimento (Bennett, 1997, citado por Pinto, 2019).

A evolução tecnológica, o crescimento da internet e a pandemia do COVID-19 podem ser oportunidades para o *e-commerce* e para os clientes que o utilizam, proporcionando vantagens como a compra de bens a qualquer hora do dia, de forma segura, confortável (Nicodemus *et al*., 2021) e acesso a uma oferta mais diversificada de produtos.

Em contrapartida, as possíveis quebras de segurança, a dependência das tecnologias de informação, a elevada concorrência digital e a falta de contacto direto com os clientes e com os produtos, podem ser desvantagens tanto para o consumidor, como para a empresa.

Segundo um estudo feito pela Associação da Economia Digital (ACEPI), apresentado na edição Portugal Summit'20, os portugueses estão cada vez mais digitais.

Neste estudo, também se verificou que as lojas online portuguesas foram mais procuradas face aos websites estrangeiros. A maior eficácia nas modalidades de pagamento, conteúdo e transparência da informação, métodos de entrega e carrinho de compras flexível e intuitivo foram as principais razões enumeradas pelos consumidores para a escolha de lojas portuguesas através do formato digital (ACEPI, 2020).

3.2. COVID-19: O IMPULSO PARA O CRESCIMENTO O *E-COMMERCE*?

Galhotra e Dewan (2020) afirmam que grande parte das pessoas utilizou as plataformas digitais para conseguir concretizar as suas necessidades, fruto da pandemia da COVID-19.

Com as restrições impostas, todos os setores de atividade foram afetados e viram-se obrigados a adotar novos modelos de venda. Isto não quer dizer que as organizações tenham abdicado do seu modelo de negócio para se focar apenas no digital, mas sim que o *e-commerce* se tenha tornado um complemento às suas atividades tradicionais (Soto-Acosta, 2020).

Já são muitas as empresas a nível mundial que optam pelo *e-commerce*, nomeadamente no setor da moda. Por esta razão, na era da pandemia que estamos a atravessar, é necessário pensar em estratégias diferenciadoras e que os concorrentes não consigam facilmente imitar para, desta forma, ganhar vantagem competitiva (Hitt et al., 2011).

A Inditex é um exemplo de adaptação às mudanças causadas pela COVID-19. Este grupo enfrentou um decréscimo de 44% nas suas vendas entre fevereiro e abril, devido à pandemia. Seguindo as mudanças de preferências dos consumidores, a Inditex introduziu novos tipos de vestuário nas suas lojas físicas e virtuais, implementando um modelo *omnichannel*, através do qual foi possível integrar as suas vendas offline e online (Bilińska-Reformat & Dewalska-Opitek, 2021).

Plácido *et al.* (2021) investigaram os níveis de utilização das plataformas digitais num ambiente pré e pós COVID-19, concluindo que a pandemia foi um impulso para o crescimento dessa ação. Esta ideia vai ao encontro do estudo realizado pela IDC, *International Data Corporation*, (2020) que prevê uma evolução em alta do comércio online ao nível do Business-to-Consumer (B2C), transações realizadas entre consumidor final e empresa de forma direta, em Portugal, até 2025 (figura 1).

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 62-73
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29659

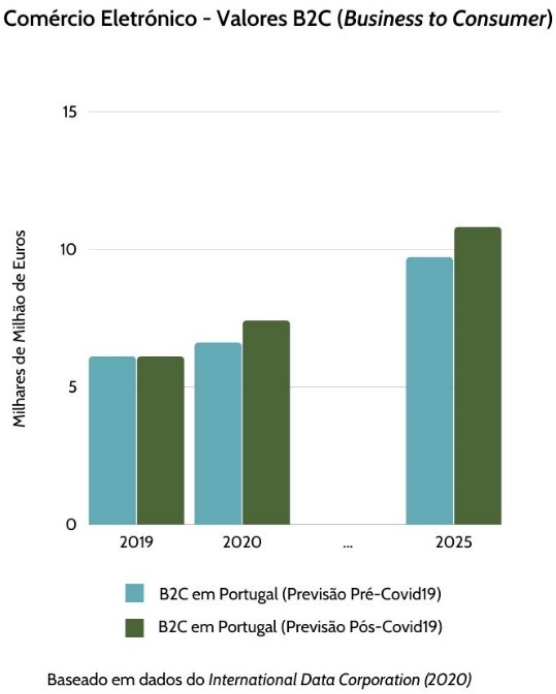


Figura 1. Evolução do E-Commerce - B2C

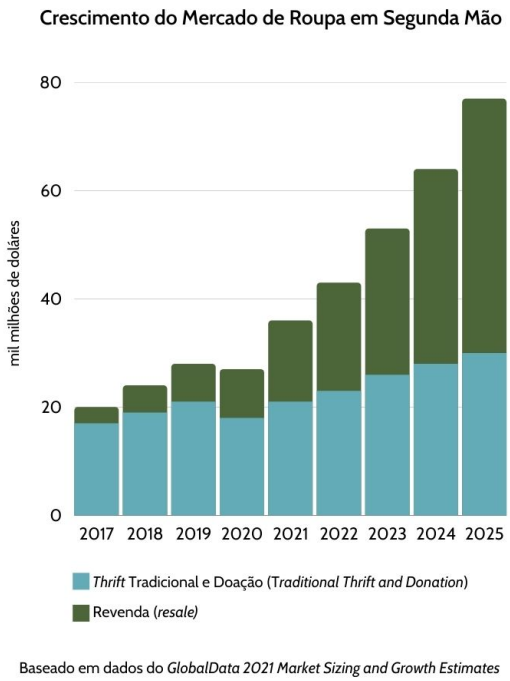


Figura 2. Evolução do Mercado de Roupa em Segunda Mão

3.3. O CRESCIMENTO DO MERCADO DE ROUPA EM SEGUNDA MÃO

Segundo James Reinhart, CEO e cofundador da TheredUP, estamos a assistir a uma transformação do setor de retalho de roupa. Os consumidores estão cada vez mais preocupados com questões de sustentabilidade e por conseguinte os retalhistas estão a tentar implementar novas práticas. As políticas adotadas pelos governos, também, caminham na promoção da economia circular.

De acordo com os dados da figura 2, obtidos pela organização anteriormente citada e líder no mercado americano, estima-se que o comércio em segunda mão duplique nos próximos 5 anos, atingindo a valorização de 77 mil milhões de dólares. Conclui-se, assim, que cada vez mais, há uma atribuição de valor neste setor, sobretudo na rubrica *resale* (GlobalData, 2021).

Foi reconhecida uma falha de mercado no que toca a uma oferta diversificada, tendo, por isso, surgido algumas empresas nesse sentido, primeiro no comércio tradicional e, agora, observamos a penetração deste setor no *e-commerce*, demonstrando-se um veículo mais atrativo, uma vez que se estima que o mercado exclusivamente online cresça 69% entre 2019 e 2021 (TheredUP, 2020).

Aos poucos começamos a observar que a propensão do mercado internacional começa a emergir nacionalmente. Doar roupa em Portugal há muito que é uma tendência, mas comprar em segunda mão ainda está pouco enraizado. Um estudo encomendado pela My Nametags (2021) provou que, dos inquiridos portugueses, 46% nunca fez nenhuma compra em segunda mão. As causas para essa fraca adesão passam pela facilidade na compra de artigos novos e à atenção dada às novidades da moda face às questões de sustentabilidade.

No. 3, **2022**, 62-73
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29659

4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO

A MyCloma (nome inspirado e obtido da fusão e abreviação das palavras *My*, *Clothes* e *Market*) surgiu em maio de 2020 através de uma plataforma digital, criada por quatro jovens empreendedores portugueses. A ideia de negócio surgiu depois de uma das fundadoras começar a vender roupa que já não utilizava através das suas redes sociais, nomeadamente no Instagram. À medida que a página foi crescendo, notou-se o interesse de várias pessoas em vender a sua própria roupa. Perante essa oportunidade e de forma a promover a economia circular, nasceu a MyCloma.

Com o crescimento da marca, surgiram parcerias com outras entidades, nomeadamente com a cadeia de supermercados Auchan, onde é possível adquirir as peças fisicamente no espaço *ReUse*. Atualmente, as mulheres com idade entre os 18 e os 45 anos, de classe média/baixa são os clientes mais frequentes na plataforma digital da empresa, contudo, os clientes com mais de 45 anos são os mais frequentes nas lojas físicas.

Na figura 3, podem ser observadas as fases de desenvolvimento da empresa, desde a sua criação até a atualidade. Na figura 4 está representado o processo logístico da MyCloma, que se divide em dois canais: canal online e canal físico.

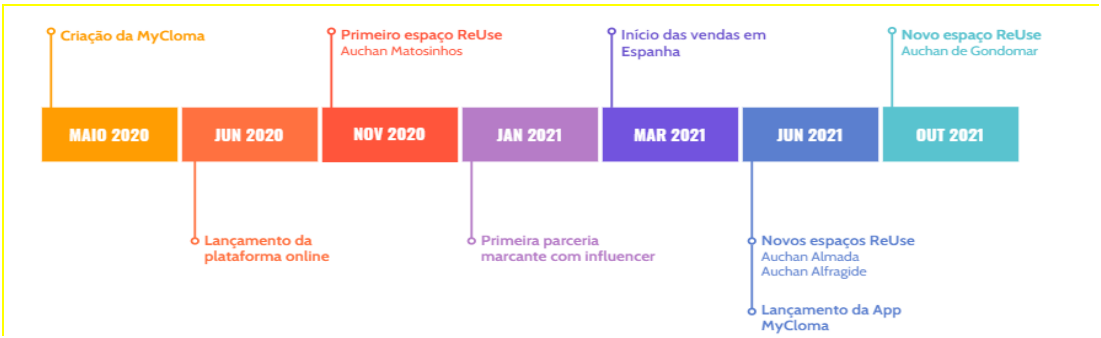


Figura 3. Marcos importantes da MyCloma
Fonte: Elaboração própria

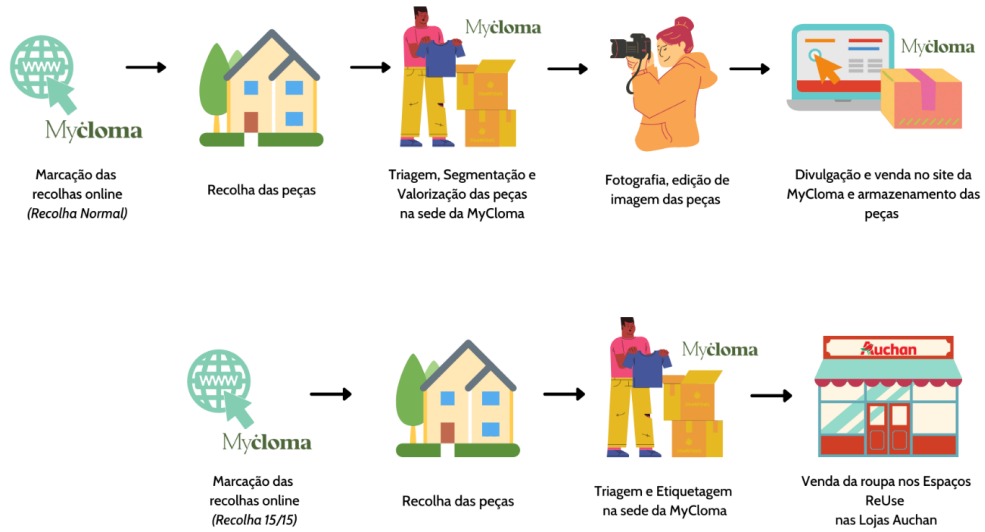


Figura 4. Processo logístico da MyCloma
Fonte: Elaboração própria

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 62-73
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29659

5. ENTREVISTA

5.1. MOTIVAÇÃO PARA A ENTRADA NO MERCADO ATRAVÉS DO *E-COMMERCE*

A entrevistada referiu que um dos principais motivos para a criação da MyCloma através do *e-commerce* foi o facto de não existirem "barreiras espaciais", ou seja, não estar limitada ao público de apenas uma região. Através da plataforma online, a MyCloma é capaz de atingir clientes de diferentes pontos do país, o que provavelmente não aconteceria se apenas existisse uma loja física.

Antes de avançarem com a ideia, os responsáveis pela empresa realizaram um estudo de mercado para compreenderem o que já era explorado no mercado global. Dessa forma, conseguiram reter possíveis pontos importantes a implementar no negócio. Para além disso, concluíram que o setor de artigos de moda em segunda mão ainda não era muito explorado em Portugal, pelo menos no momento da criação da empresa, como já referido no enquadramento deste artigo. Isto tornou-se, também, um incentivo para avançar com a MyCloma.

Um dos principais objetivos da empresa é consciencializar as pessoas acerca da sustentabilidade. Não só a partir da sua atividade, mas também através de outros aspetos que acreditam marcar a diferença, como a partilha de *posts* nas suas redes sociais (Figura 5).



Figura 5. ***Post*** **da MyCloma na Rede Social Instagram**
Fonte: Instagram da MyCloma

5.2. VANTAGENS E DESVANTAGENS DO *E-COMMERCE* PARA A MYCLOMA

Fruto da análise feita à entrevista com a MyCloma, é evidente que o *e-commerce* tem um impacto muito significativo neste tipo de área de negócio.

Recorrer a este método de comercialização permitiu à empresa iniciar o seu negócio de forma mais fácil e competitiva. Permite à MyCloma encontrar mais consumidores e interagir com estes de forma mais simplificada e dinâmica, através dos processos de recolha e venda da roupa em segunda mão.

Uma vez que a empresa trabalha com quantidades muito elevadas de roupa, a utilização do *e-commerce* permite um serviço mais simplificado ao nível da disposição da roupa na sua plataforma online, uma vez que pode expor toda a roupa que pretender sem as limitações físicas de uma loja tradicional.

Os clientes têm acesso a uma maior diversidade de peças de roupa, podem visualizar e comprar as mesmas a qualquer hora do dia e em qualquer lugar. São capazes de encontrar as peças de roupa mais facilmente, fruto dos filtros de cor, tamanho e condição do produto que a plataforma online disponibiliza. Uma das principais vantagens passa pelos clientes poderem realizar as suas compras de forma mais anónima, uma vez que, dado

No. 3, **2022**, 62-73
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29659

o conceito, muitos não se sentem confortáveis ao comprar artigos deste género em público (segundo a entrevistada).

Na entrevista, também foi mencionado que o grosso das vendas da MyCloma é feito pelos canais eletrónicos e que por norma há uma grande fidelização dos clientes, visto que estes acabam por comprar mais do que uma vez através da sua plataforma online.

Fruto da boa utilização do *e-commerce* e do reconhecimento que lhe está subjacente, a MyCloma consegue usufruir de diversas oportunidades estratégicas, como as parcerias estabelecidas com certas *influencers*, como Alice Trewinnard, Ana Gonçalves da Rocha e Catarina F. P. Barreiros, que permitem uma divulgação mais ativa dos seus produtos; o reconhecimento da marca por parte de outras insígnias como a Auchan que permitiu a primeira entrada na comercialização física (ver figura 3); e a criação de uma aplicação móvel (MyCloma) – primeira App portuguesa de roupa em segunda mão – para os clientes terem acesso aos produtos da empresa de forma mais prática.

Estas vantagens evidenciadas pela própria empresa vão ao encontro de toda a caracterização científica do *e-commerce* e dos seus pontos estratégicos feita anteriormente. Permitem compreender que, para o setor da roupa em segunda mão, uma boa utilização deste método comercial permite ganhar bastante vantagem competitiva e atingir a satisfação do consumidor, principalmente devido ao aumento das compras online e ao futuro focado na digitalização e globalização.

Em contrapartida, a MyCloma também sente algumas desvantagens relativas a este método de comercialização. É o caso dos custos de logística (triagem, fotografia, exposição) mais elevados face à venda física, o incremento nos custos de armazenamento dada a expansão da empresa, a falta de mais contacto com os seus clientes e a grande manutenção da sua plataforma online, realizada por colaboradores da empresa.

5.3. TRANSIÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO ONLINE PARA O FÍSICO

A empresa MyCloma expandiu o seu negócio digital para o meio físico através de uma parceria levada a cabo com o grupo Auchan. Este mesmo grupo já praticava o modelo de negócio noutros países e decidiu apostar no projeto em Portugal. Para a MyCloma, apresentando-se como uma microempresa (com sete colaboradores) no mercado português, o mais difícil nesta parceria inicialmente foi desenhar o modelo de negócio, nomeadamente no que toca ao processo de logística. Existiu, portanto, uma necessidade de adaptação do modelo já praticado noutros países, ao qual se acresceu um processo de aprendizagem, sendo que a organização do stock, inicialmente, era realizada peça a peça, mas, atualmente, é feita em maior escala em termos de volume, segundo valores previamente definidos.

No que toca à localização estratégica dos espaços físicos, que resultaram desta parceria, esta fica a cargo da Auchan. No entanto, a abertura da primeira loja aconteceu na zona geográfica da MyCloma para facilitar o processo de logística numa fase embrionária. Atualmente, os espaços *ReUse* estão mais espalhados pelo país. Este canal offline, revelou-se muito importante para a expressão da marca no mercado, uma vez que permitiu alcançar novos públicos, permitindo, igualmente, desmistificar o conceito de artigos usados devido ao contacto físico com o cliente.

A desvantagem apresentada pelas lojas físicas passa pelo facto de as peças terem o mesmo preço definido consoante a sua tipologia, o que pode não representar o verdadeiro valor da peça.

5.4. A ENTRADA NO MERCADO DA MYCLOMA ATRAVÉS DO *E-COMMERCE*: TERÁ SIDO A MELHOR ESTRATÉGIA?

Uma vez que a MyCloma iniciou as suas operações em tempos de pandemia, a escolha do *e-commerce* como método de venda *core* contribuiu para uma melhor gestão dos custos e investimentos. Isto porque, ao optar por este método, consegue ter menos gastos do que se o negócio tivesse sido inaugurado através de uma loja física. Algumas dessas reduções de custos passam pela utilização de faturas online, a não necessidade de seguro de recheio e de responsabilidade civil e a própria utilização de caixas recicladas para a entrega da roupa ao cliente.

No. 3, **2022**, 62-73
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29659

A comercialização física de roupa em segunda mão em Portugal era uma vertente pouco explorada, contudo a compra e venda deste tipo de produtos através de plataformas online exclusivas para este efeito era ainda menos recorrente, o que aos olhos da MyCloma era uma excelente oportunidade. Ao desenvolver a sua plataforma online, a MyCloma consegue entrar estrategicamente e eficientemente no mercado, oferecendo um processo de venda simplificado e personalizado.

6. ANÁLISE DA ENTREVISTA E SUGESTÕES PARA A EMPRESA

Durante a entrevista realizada, foi possível reter que a MyCloma tem alguns planos em vista para continuar a crescer, como tem acontecido até aos dias de hoje. Pretende sempre priorizar a sua plataforma online, visto que foi onde tudo iniciou e através da qual surgiram tantas oportunidades.

No entanto, a empresa tenciona também continuar a sua parceria com a Auchan, pois é através dela que consegue atingir um público diferente, como mencionado na entrevista. O objetivo é diversificar o tipo de artigos nos espaços *ReUse*. Já iniciaram esse processo na loja de Gondomar, onde é vendida roupa de criança, algo que ainda não tinha acontecido nos restantes espaços físicos.

Para além disso, a empresa pretende consolidar a sua internacionalização, aprimorando a sua recente atividade em Espanha e talvez apostar noutros países europeus. Ao definir o *e-commerce* como *canal core* a longo prazo, a MyCloma usufrui de um processo mais simples e estratégico.

Através destes passos, a MyCloma conseguirá fidelizar mais clientes e atingir novos consumidores. No entanto, na nossa perspetiva, existem outras estratégias que podem fazer com que a empresa se diferencie dos seus concorrentes.

De seguida são apresentadas algumas estratégias, divididas em categorias, de modo a alavancar o crescimento da empresa.

Aproximação dos Canais de Vendas Online e Físico

A venda de roupa nas lojas físicas da Auchan apresenta uma particularidade diferente das vendas online: o preço praticado nas peças. Nas lojas Auchan, o preço de cada peça é definido pela sua categoria, ou seja, todas as peças da mesma tipologia são vendidas ao mesmo preço. Já no canal de vendas online, as peças são valorizadas de acordo com o seu valor intrínseco.

Sabe-se que a marca optou pelo preço não diferenciado no canal físico por uma questão de simplificação de processos de operação. Apesar dos custos que teriam com esta atividade (custos de valorização das peças, a cargo da MyCloma), seria importante entender se as receitas previstas neste segmento seriam mais do que suficientes para cobrir estes custos, otimizando a margem bruta. Esta previsão poderia ser realizada através de um estudo dos padrões das peças mais vendidas, da qual seria retirada uma perceção da média de valores vendidos. Daqui poderiam surgir dois caminhos: ou a atualização do preço generalizado por tipo de peça ou a diferenciação total de preços. Ao aplicar a diferenciação total de preços, sugere-se que esta seja feita de uma forma gradual, diminuindo os impactos negativos que possam provocar nos consumidores.

De forma que os clientes consigam ter uma experiência semelhante à venda física, a MyCloma poderia adotar uma estratégia, adaptada à sua realidade, muito utilizada na China. As empresas do setor têxtil criam vídeos de *streaming* onde apresentam as características das peças de roupa ou até mesmo vídeos onde mostram a forma como processam as encomendas (Bilińska-Reformat & Dewalska-Opitek, 2021). Com isto, é também criada uma relação mais próxima com os clientes.

Otimização das operações

São elevadas as quantidades de roupa em segunda mão que a MyCloma recebe para comercializar. Contudo, esta tem sentido algumas dificuldades em gerir todas as atividades de recolha de uma forma ágil. De modo a facilitar essas operações de logística, o recurso a *outsourcing* de um serviço de marcação de recolhas automáticas, poderia ser uma forma de favorecer os processos consequentes a esta etapa.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 62-73
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29659

Para além da sugestão anteriormente referida, e uma vez que a empresa apresenta dificuldades na gestão do espaço do armazenamento, sugere-se a análise de custos de possível *outsourcing* desta atividade, que deve incluir, também, custos de segurança e controlo de riscos, em comparação com os de um armazém particular. Berson (2001) salienta que o *outsourcing* permite às empresas decidir para onde querem canalizar os seus recursos, focando-se apenas nas suas principais competências.

Reconhecimento da Marca

Os segmentos de homem e criança já apresentam uma forte representatividade de peças no *website*. No entanto, é percetível que a divulgação junto dos seus seguidores é mais vocacionada para o público feminino.

Assim, a MyCloma poderá tentar fazer parcerias para diversificar o público-alvo. Até ao momento, a empresa trabalhou apenas com *influencers* do sexo feminino. A parceria com *influencers* do sexo masculino permitirá que os homens fiquem a conhecer a marca e possivelmente se interessem pela mesma. Por outro lado, para impulsionar o segmento de criança, poderá ser benéfico trabalhar com *influencers* cujo a sua audiência seja maioritariamente pessoas com interesse na maternidade.

O conteúdo realizado pelos *influencers* sobre a MyCloma permite que a marca ganhe um maior alcance e uma maior notoriedade (Zumstein & Kotowski, 2020).

Acresce-se nas sugestões, uma diversificação dos *posts* no Instagram de combinação de *outfits* (ainda só realizado na secção feminina) e a criação de campanhas especiais para os segmentos referidos.

Segundo o estudo da TheredUP (2020), os retalhistas começam a aperceber-se da tendência de crescimento do mercado de segunda mão. No entanto, pretendem associar-se a empresas que sejam especializadas no setor de revenda, uma vez que afirmam não estar preparados para lidar com as questões de logística. Surge, portanto, uma oportunidade para a MyCloma que poderá negociar parcerias com algumas marcas, como, por exemplo, a recolha e/ou venda de peças como já acontece com a Auchan. Desta forma, a MyCloma irá ganhar outra visibilidade e alcançar novos potenciais clientes. Além disso, as empresas parceiras da MyCloma tornar-se-ão mais sustentáveis e relevantes no mercado.

Em suma, para delinear e implementar todas estas estratégias a longo prazo, os recursos humanos são fulcrais em qualquer empresa e a MyCloma não é exceção. Dado que é uma empresa jovem e com muitos objetivos de crescimento interno e internacional, a aposta deverá ser em trabalhadores especializados, nas áreas de edição de fotografia, na manutenção da plataforma *online* e na logística, onde poderão ser uma mais-valia, tanto ao nível da dinâmica do trabalho como da divisão de tarefas/responsabilidade.

7. CONCLUSÕES

As perspetivas de crescimento do setor de roupa em segunda mão são bastante animadoras, sobretudo no que toca ao canal online, segundo apurou a entrevista e a análise da literatura. A pandemia da COVID-19, apesar de ter representado para muitos setores de atividade uma enorme ameaça, também provou que é em tempos de crise que nascem ideias arrojadas. A MyCloma é um caso representativo disso mesmo, uma vez que trouxe ao comércio de roupa em segunda mão, uma nova abordagem mais digital e próxima dos consumidores. E se as empresas antes não estavam preparadas para a digitalização, certamente, agora, ficaram fortalecidas com a dinâmica que a pandemia proporcionou. A digitalização proporcionou aos mercados um dinamismo e oportunidades interessantes, sendo isso evidente no caso da MyCloma, uma vez que a sua visibilidade digital permitiu-lhes estabelecer parcerias com outras marcas de relevo, tal como a Auchan.

A implementação desta ideia de negócio é recente, mas já se começa a revelar no mercado com hipóteses de escalar para outros países. No entanto, a prática de novas estratégias e reajustes para a marca podem tornar-se muito relevantes para o seu crescimento. Na figura 5, é apresentado um esquema-resumo das propostas estratégicas apresentadas neste artigo.

No. 3, **2022**, 62-73
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29659



Figura 6 Recomendações para a empresa

Por último, gostaríamos de deixar um agradecimento especial à fundadora, Ana Catarina Monteiro, pela sua disponibilidade e generosidade na resposta a todas as nossas questões e desafios. Acrescenta-se, ainda, que as informações sobre a empresa MyCloma foram validadas pela mesma.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEPI (2020). *Economia Digital em Portugal*. Available at: https://bit.ly/3QRyHX8 [Accessed on November 11, 2021].

Berson, W. (2001). How to build an outsourcing niche: selecting the right engagements is the key. *Journal of Accountancy*, 47-49.

Bilińska-Reformat, K. & Dewalska-Opitek, A. (2021). E-commerce as the predominant business model of fast fashion retailers in the era of global COVID 19 pandemics. 25th International Conference on Knowledge-Based and Intelligent Information & Engineering Systems (Vol. 192, pp 2479-2490). Presented at the *Procedia Computer Science*.

Cameron, D. (1997). *Electronic Commerce: The New Business Platform of the Internet*. Charleston: Computer Technology Research.

Capucho, J. (2019*). Portugueses deitam foram 200 mil toneladas de roupa por ano*. Diário de Notícias [Online]. Available at: https://bit.ly/3ngr0fJ [Accessed on November 11, 2021].

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industry Enterprise*. Cambridge: MIT Press.

Correia, R. (2021*). Maioria dos portugueses doa roupa que já não serve*. Revista Sustentável [Online]. Available at: https://bit.ly/3A6mhFg [Accessed on November 12, 2021].

Deslandes, M. (2020). *Mercado em segunda mão atrai cada vez mais clientes*. Fashion Network. Available at: https://bit.ly/3QMHPMR [Accessed on November 13, 2021].

Fleischmann, M. (2019). *How Much Do Our Wardrobes Cost to the Environment?* The World Bank. Available at: https://bit.ly/3bj8ssq [Accessed on November 14, 2021].

Galhotra, B. & Dewan, A. (2020). Impact of COVID-19 on digital platforms and change in E-commerce shopping trends. Fourth International Conference (pp. 861-866). Presented at the *I-SMAC (oT in Social, Mobile, Analytics and Cloud)*.

No. 3, **2022**, 62-73
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29659

Gonçalves, R., Barroso, J., Varajão, J., & Bulas-Cruz, J. (2008). Modelo das iniciativas de comércio electrónico em organizações portuguesas. *Interciencia*, 33 (2), 120-128.

Gonçalves, R., Silvia, G., Martins, J. & Marques, C. (2014). Electronic Commerce as a Competitive Advantage: The SMEs from Trás-os-Montes e Alto Douro. 2014 9th Iberian Conference (pp. 1-6). Presented at the *CIST*, Barcelona: IEEE.

Gouveia, D. R. (2020). *Análise da intenção de compra do consumidor de produtos baseados na Economia Circular: um estudo aplicado à compra de roupa em segunda mão* (Master's Thesis). Universidade do Minho.

Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic Management: Concepts. Competitiveness and Globalization*. (9th ed.). South- Western.

Lindblom, A., Lindblom, T. & Wechtler, H. (2020). Retail Entrepreneurs' Exit Intentions Influence and Mediations of Personality and Job-Related Factors. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54(3), 1-8.

Lunden, I. (2019). *Vinted, the second-hand clothes marketplace, raises $141M at a $1B+ valuation*. Tech Crunch. Available at: https://tcrn.ch/3NmJV39 [Accessed on November 13, 2021].

Napier, H. A., Rivers, O., Wagner, S. W. & Napier, J.B. (2006). *Creating a Winning E-Business* (2nd ed.). Boston: Thomson Course Technology.

Nicodemu, M. Kitukutha, Vasa, L. & Oláh, J. (2021). The Impact of COVID-19 on the Economy and Sustainable E-commerce. *Forum Scientiae Oeconomia*, 9 (2), 47-72.

Peixoto, A. (2020). *Queres vender roupa que já não usas? Estes sites são para ti.* Público [Online]. Available at: https://bit.ly/3HUqm0P [Accessed on October 27, 2021].

Pinto, A. F. M. & Silva, S. C. (2019). O E-commerce e as Estratégias de Internacionalização Deliberadas*. European Journal of Applied Business Management*, 5 (4), 102-115.

Pinto, A. F. M. (2019). *O e-commerce é uma estratégia de internacionalização ou é apenas um canal de distribuição alternativo?* (Master's Thesis). Católica Porto Business School.

Plácido, B., Proença, S., Moreira, D., Boução, L., Branco, F. & Au-Young-Oliveira, M. (2021). E-Commerce During the COVID-19 Pandemic: An Exploratory Study Involving Portuguese Consumers. WorldCIST 2021 (Vol. 1368, pp 422-434). Presented at the *World Conference on Information Systems and Technologies,* AISC.

Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Harlow: Pearson.

Soto-Acosta, P. (2020). COVID-19 Pandemic: Shifting Digital Transformation to a High-Speed Gear. *Information Systems Management*, 37 (4), 260-266.

TheredUP. (2021). *2021 Resale Report*. Available at: https://bit.ly/3ynjh67 [Accessed on November 4, 2021].

Vasconcelos, A., Caetano, A., Neves, J., Sinogas, P., Mendes, R., & Tribolet, J. (2001). A framework for modeling strategy, business processes and information systems. Fifth IEEE International (69-80). Presented at the *Enterprise Distributed Object Computing Conference*.

Widyarto, W.O., Shofa, M.J. & Djamal, N. (2019), Key Performance Indicators on Supply Chain Performance Measurement in an Electronic Commerce A Literature Review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8(5), 137–141.

Zumstein, D. & Kotowski, W. (2020). Success Factors of E-Commerce – Drivers of the Conversion Rate and Basket Value. 18th International Conference e-Society 2020 (pp 43-50). Presented at the *IADIS*.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 74-82
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29665

Before, during and post-pandemic: What happens to cultural events? The case of Perlim - the biggest Christmas Theme Park in Portugal

Cátia Coelho[1], Ana Estima[2] & Clara Pinto[3]

[1] ISCA: Universidade de Aveiro, catia.sa.coelho@ua.pt
[2] GOVCOPP; ISCA: Universidade de Aveiro, aestima@ua.pt
[3] Feira Viva – Cultura e Desporto E.M., clarapinto@feiraviva.pt

Abstract

The importance of tourism nowadays is crucial for the strengthening of the economy, not only for tourist cities but also for the cities that promote some type of event to boost the economy, that is, using events to generate income and a different dynamic for the communities. However, the Covid-19 pandemic caused numerous barriers to the events market around the world. Portugal was no exception, with all events being cancelled or postponed. This article aims to highlight the differences and challenges of preparing an event before and during the pandemic, with a special emphasis on the lessons for future events, whether in a pandemic environment or not. As an illustrative example, the case of Perlim, the largest Christmas Theme Park in Portugal is used, which had to adjust to government measures when the event was already underway, after being cancelled in 2020. This article describes the strategic and operational adaptations that were necessary and the changes that should remain for future cultural events like Perlim.

Keywords: Cultural events, Event Marketing, Event Management, Covid-19, Perlim

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 74-82
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29665

1. INTRODUCTION

The 21st century had already taken a bump when it came to tourism, because of the 2001 terrorist attack, the 2003 SARS outbreak and the financial crisis in 2008 (Aldao et al., 2021). The third decade of the century started with another obstacle: COVID-19. The COVID-19 (SARS-COV-2) pandemic brought drastic changes to the world. When it came to the tourism sector, everything was shut down or cancelled, from travelling to hotels or (cultural) events. The hustle and bustle of the cities gave place to a scary silence and calm in places where that had not been a memory. Portugal was one of the last countries in Europe to identify cases of infection, with the first being reported on the 2nd of March of 2020 and it was mentioned by international media as probably the country with the best response to it in the early stages (Ames, 2020; Rutschman, 2020).

The entire country was sent on lockdown and all borders with Spain were closed and guarded by police on both sides. Reports show that during the Easter season, about 79% of the population stayed at home as asked for (PSE, 2020), and those who were not, were the most essential workers that could not leave their jobs, to keep the country functioning as smoothly as possible.

When it comes to tourism the rates reflect the measures taken by Portugal and most of the countries in the world. In 2020 the number of international tourist arrivals decreased by 74% compared with 2019, which represented a regression of 30 years in tourism (UNWTO, 2021). According to INE (2021), since March 2020, every month of the year there was a decrease in the number of overnight stays, with rates above 90% in April and May. Alongside tourism, most events got cancelled or rescheduled, including major worldwide events, like the Olympics or the European Championship. The events' cancellations affected the world economy and tourism, having impacts on the workforce and supply chain (Shrestha et al., 2020). It seems to be clear that the impacts of COVID-19 will be unprecedented (Gössling et al., 2021) and will take long to stabilize.

In Portugal, all kinds of events got cancelled, including the music festivals that would start at the end of the Spring. Santa Maria da Feira, a small town in the North, about 30km from Porto, had to follow the same safety strategy, cancelling all its major cultural events, such as "Viagem Medieval em Terra de Santa Maria", which takes place in August, and "Perlim", in December. Both usually have thousands of visitors each year and fulfil the hotels in the surrounding area. The interruptions and changes lead to the question: What happens to cultural events after a worldwide pandemic?

2. METHODOLOGY

This study aims to understand what happens to events during the biggest health pandemic of the century and how organizations will continue their operations despite of it. This paper follows a case study methodology. Therefore, it was analysed the case of Perlim, the biggest Christmas Theme Park in Portugal, the changes that had to be made to make the event again and the challenges that this represents to the organizers.

Using a case study to investigate a certain topic of interest, allows one to directly study social matters at a lower cost than the other methodologies and that can use both qualitative and quantitative data (Orum et al., 1991). Furthermore, it permits a detailed examination of the topic of interest (Tight, 2010) and is an opportunity to get insights into a case.

3. LITERATURE REVIEW

3.1. EVENT MANAGEMENT

Event management refers to everything that "involves designing, planning, marketing and staging events, managing the logistics, legal compliance and risk issues involved and evaluating and reporting after the event" (Quinn, 2013, p. 38).

For an event to succeed it is necessary to plan properly for the future, but also adapt to technological changes, environmental conditions and customers' and stakeholders' needs (Daniel et al., 2012). Therefore, to ensure that all host destinations manage the positive and negative outcomes of events, it is necessary a structured

No. 3, **2022**, 74-82
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29665

plan by governmental authorities, to facilitate the development process of large outdoor events (Maguire & McLoughlin, 2020; Chamberlain et al., 2019). Maguire and McLoughlin (2020) reinforce the major importance of these events for tourism and the economy, and, because of it, it is substantial to preserve them and manage them well.

Event management must be aware of all details, including the different kinds of crises that may appear, even if they are small ones. For instance, Chamberlain et al. (2019) elucidate the importance of the location of a Formula One Grand Prix, because of the climate. The authors explain that managers must be aware that in tropical countries is common to have excessive rainfall, which means that they must consider the infrastructure and electrical works and be prepared for any surprises from nature. That means as the authors explain event managers need to have a wide range of skills and knowledge of their events.

3.2. THE IMPORTANCE OF EVENTS FOR CITIES

Cities are often associated with events, being sometimes recognized because of them. That is one of the reasons it must be given high attention to marketing associated with touristic destinations, as the connection to the events can be an influential element when it comes the time to choose one (Borges et al., 2016). A cultural event can be an effective tool for promoting and marketing a territory, having an impact both on the city's image, perceptions, expectations and evaluations from visitors and residents, and contributing to local development (Ventura, 2014). The challenge is to create innovative events and guarantee their success (Gerritsen & van Olderen, 2014) and simultaneously create attractive experiences:

> "A city is always rich in experiences, but only particular kinds can serve the purpose of the experience economy. It, therefore, becomes crucial to maintain control over the experience production process. The festival, perceived as an easily marketable, aesthetic experience that is contained in time and space, presents an attractive means." (Johansson & Kociatkiewicz, 2011, p. 402)

Gerritsen and van Olderen (2014) indicate that events are more and more used by marketing ad communication professionals as a strategic tool. Nevertheless, cultural events are also a way to attract stakeholders, such as artists, visitors, residents, volunteers, and managers from the public and private sectors, being essential for marketing and development strategies (Johansson & Kociatkiewicz, 2011).

Morales and Vela (2009) have no doubts about the importance of events to promote a city or territory because they can generate and reinforce a city as a brand. Events turn out to be a touristic attraction that generates economic benefits with more money available to invest in the city, to coax visitors that someday may become permanent residents (Morales & Vela, 2009; Richards & Palmer, 2010). It is estimated that on an economic level, cultural events impact sales, wages, taxes, and (un)employment rates (Ventura, 2014; Chamberlain et al., 2019).

Zouni et al. (2021) concluded in an analysis that if the city's image is positive, then it positively influences visitors' satisfaction. Therefore, organizers can interpret this result as a motivation to cooperate more with local stakeholders, in order to establish a positive image of the city's brand and offer a positive experience. Rola et al. (2018) follow the same conclusion in their study about the cultural event "Braga Romana" and Mainolfi and Marino (2020) come to a similar conclusion, adding that tourists' internal sources of motivation will affect their willingness of revisiting an event or recommend it to others. In fact, Aktas (2018) concluded that a positive event experience affects the willingness to recommend the event and creates positive intentions towards other products from the city. Scheinbaum and Lacey (2015) even say that an event WOW "is one of the best outcomes for reoccurring events" (p. 4).

3.3. COVID-19 IMPACTS ON EVENTS

COVID-19 had, and somehow still has, a huge impact in all sectors, especially in tourism, being not only a health threat but also a social and economic one. According to Gössling et al. (2021), from now on, all forms of events with large groups of people will have restrictions, whether it is a concert, a conference, sports or weddings. Banks and O'Connor (2020) even recognized that many stage performances could not survive until

No. 3, **2022**, 74-82
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29665

governments lighten the restrictions and for that, they could be needed financial support. However, despite the measures, such as subsidies, taken to mitigate the cultural industry losses, including in Portugal, Betzler et al. (2020) claim it is still difficult to say the actual effects of the COVID-19 crisis. Nonetheless, the authors infer that the pandemic can threaten cultural innovation and diversity.

Globally, the COVID-19 pandemic caused a large number of losses, leading to what can be described as the biggest event crisis, as the public became afraid of travelling and gathering (Gajjar & Parmar, 2020). The restrictions and the fear felt led to cultural events cancellations, which affected negatively the sector workers, especially freelancers (Dümcke, 2021), self-employed and part-time workers (Khlystova et al., 2022). Many turned to digital strategies, using virtual platforms to broadcast live performances (Banks & O'Connor, 2020). These were crucial for the survival of the cultural sector (Khlystova et al., 2022). However, it also showed the disparities in access, as not everyone could afford technological means (Reyes-Martínez & Andrade-Guzmán, 2022) or was simply excluded (Kantor & Kubiczek, 2021).

In a webinar, OECD demonstrated that COVID-19 can put pressure, positively, on public governance to demonstrate how investing in culture is a public good (OECD, 2021).

Considering five traditional events that take place in the five most populated cities in Spain, and that had to be cancelled, postponed or redesigned due to COVID-19 in 2020, Estanyol (2021) points out some measures indicated by those event organizers, to design events after the pandemic, such as:

- Livestreaming, which will allow the broadcast of live events when there is low attendance capacity;
- social media communication has to be strong to promote the events to the target;
- virtualization, as they are an alternative during the pandemic, but also if it is taken into consideration social responsibility and sustainability;
- hybrid events, with the option to attend by distance, to prevent infection;
- reduced duration of events, because the audience attention online is lower than live;
- event apps, if created for future usage, will allow to communicate to the audience and even engage with them.

The virtualization of the cultural sector not only increases the willingness to give quality but also gives the chance to target newer segments, that had not been noticed or were not reachable (Kantor & Kubiczek, 2021). Besides, the authors remind many cultural institutions, being without events, took activities of social responsibility, like sewing masks, and contributed to a digital revolution in the industry.

In a study that addresses the changes in the pattern of Mexican people's attitude towards cultural events, Reyes-Martínez and Andrade-Guzmán (2022) concluded that those who have higher levels of education, tend to attend cultural events during/after the pandemic more, in spite of the risks that may be associated. The same happens if it is a younger person who already had an interest in cultural attendance. Smith et al. (2022) consider it important to reduce the number of people entering events and to promote the attendance of those who are fully vaccinated, to reduce the risk of transmitting the virus between the community and create different entry and existing points, so there is less contact.

Event organizations had to adjust, in spite of the difficulties and losses and realized that this could be the moment to re-invigorate and create long-term investments, to boost tourism and create jobs, which means, that by creating local benefits, events can be designed according to citizens' expectations (OECD, 2021). Aldao et al. (2021) believe this to be a different crisis compared to the previous ones, so it is needed new tools to overcome it.

4. PERLIM – BEFORE AND DURING THE PANDEMIC

Perlim is the biggest Christmas Theme Park in Portugal, and it takes place in Santa Maria da Feira, a small town, near the coastline and about 30km from the city of Porto and 50km from the city of Aveiro. The Park had its beginning branded as "Terra dos Sonhos" (The Land of Dreams), in 2008, and it did not take long to become a success among the youngest targets, with each edition having more and more visitors. Feira Viva -

No. 3, **2022**, 74-82
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29665

Cultura e Desporto E.M., the municipal company that organizes the event, made its rebranding in 2013 due to bureaucratic issues and created a new concept and brand: Perlim.

The Christmas Theme Park has its own characters, as well as scenarios, songs, wardrobe and shows. Each edition is different, and everything is unique – all details and stories are created exclusively for Perlim, not being possible for other organizations to replicate or use it. However, the pandemic obligated the organization to make changes and adaptations, resulting in two eras: before and after the pandemic.

4.1. Before the pandemic

Perlim arose amongst other Christmas events that usually take place in different cities of the country, each with its own characteristics, allowing the creation of different concepts. However, the uniqueness of this story seems to have thrived, making this the Biggest Christmas Theme Park in Portugal, not just in area, but also in visitors. Its growth over the years is notorious and can be seen by the number of visitors from 2008 to 2021, exposed in the table below (Table 1).

Table 1 – Number of Perlim's visitors from 2008 to 2021

Year	Number of visitors (thousands)	Year	Number of visitors (thousands)
2008	28	2015	71
2009	32	2016	102
2010	37	2017	109
2011	42	2018	129
2012	Not available	2019	109*
2013	62	2020	Cancelled
2014	84	2021	90**

Source: Self elaboration

*Portugal was severely affected by the storm Elsa and the Theme Park was obligated to close or work in restricted areas for 3 days.

**The COVID-19 and its restrictions obligated the Theme Park organization to cut the number of visitors allowed per day to half (instead of the usual 10 000, it was only possible to have 5 000).

Perlim has a capacity for 10 000 visitors per day simultaneously, however, if it was legally possible, this number could be higher, as there was, usually on weekends, a long queue of people wanting to buy a ticket after being sold out. There were visitors from all over the country, but especially the North and Central parts, and also a large group of Spanish visitors. They were, and still are, mainly from the north of Spain, especially the area near the Portuguese border, which means most are from Galicia.

Before the pandemic, the preparation of the event would start during the Summer, making communication efforts on social media and using the Summer grand event to share some information about it. Typically, by that time of the year, there would already be tickets for sale and groups' reservations. The creative process would have begun, so that all the scenarios and spectacles could be ready on time, as this requires other logistics, such as story development, scenario construction and actors' and staff recruitment.

Being an event thought especially for children, it was common to see different itinerant animations, including some with public interaction. The interaction with the public was something very characteristic of the event,

No. 3, **2022**, 74-82
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29665

as kids were allowed to sit on Santa's lap and have a conversation to ask for their Christmas wishes, or even to have photos taken with the main characters of the theme park. All these things that implied proximity and touch disappeared during the pandemic, to keep the safety of the actors and visitors.

Consumer behaviour was also different. It was more common for people to wait to buy tickets by the entrance of the Theme Park and get most of the information there as well, including their paper maps. Visitors would start coming in the morning to walk around the city, go to the local shops and restaurants and enjoy the local historical patrimony, such as the castle and the churches.

4.2. During the pandemic: what changed?

Due to the pandemic and the restrictions the country was in during the Autumn and Winter of 2020, it was declared by both organizers - Feira Viva, Cultura e Desporto E.M. and the Municipality - that it was impossible to produce Perlim in that year. It was the first time since 2008 that Santa Maria da Feira did not have its Christmas grand event, which represented a huge impact on the local economy, especially if we take into consideration the tourism sector.

To diminish the negative impacts, the city Municipality and the local commerce developed the project "Natal Presente", which consisted of the colocation of mailboxes in each shop or Association adherent. The initiative allowed children to send letters to Santa Claus, through Perlim and Pim Pim, the main mascots of the Theme Park. Each letter got an answer that was manually written by members of the organization.

When it comes to communication and engagement, Feira Viva created the Perlim TV, a YouTube channel with content for the younger target and, once again, with the mascots. To engage the platform followers, it was even created a "Happy Birthday" page, where all kids could subscribe with the birth date and then receive a birthday felicitation message. Both strategic actions are still functioning, due to the positive response from the public.

From the perspective of changing paths and bringing back to the city its joy and dynamism, Perlim returned for its 13th edition in December of 2021. However, making an event with these characteristics has been revealed to be more challenging than expected, due to the constant uncertainty and changes in the sanitary rules defined by the Portuguese Government, that affected the entire continental territory. With a capacity of 10 000 visitors per day in a typical edition, these numbers define the event as a "big cultural event", but to keep those numbers during the pandemic the visiting rules were even tighter, obligating every visitor to present a negative test certificate.

Taking that into consideration, it was decided to cut the Park capacity to half, which was known would result in difficult management of the tickets, particularly on the weekends, as said before, typically sold-out days. Moreover, this option also considered the sanitary safety of the visitors and it turned out to be the best resolution, as the Government changed the conditions on the 29th of November, obligating all visitors to present one of the three options to enter: i) UE vaccination certificate; ii) negative test certificate; and iii) COVID-19 recuperation certificate. The rules started on the first day of the event, the 1st of December of 2021, with the country in the second higher level of attention and that allows special measures: the calamity state.

In less than a week, the organization set up a COVID-19 test centre where all visitors, either Portuguese or foreign, could have a test done for free, in case they did not have a valid vaccination certificate. The initiative allowed to facilitate the entrance in Perlim without giving visitors more preoccupation – all they had to do was show the certificate's QR code to be validated and entered. When everything seemed to be on the right path, the Government guidelines changed again and became more restricted for all events, despite their capacity limits, due to the escalation of the pandemic situation. The new rules, which began on the 26th of December, during the last week of the event, indicated that everyone had to present either a recuperation certificate or the negative test certificate, meaning that it was no longer possible to enter the Theme Park with the vaccination certificate. This had a huge impact on the organization, which had to increase the testing capacity to give a better response to the public and prepare for the worst-case scenario: few visitors being aware of the legally changes communicated before Christmas.

No. 3, **2022**, 74-82
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29665

Speaking of consumer behaviour, it was clear that visitors, either national or foreign, were more informed and prepared. By the 5th of November, there were already more than 6 000 reservations and by the 18th, around 13 000 – a more digital purchases than in earlier editions. This is also reflected in the contact area pre and during the event, with individual consumers, schools and companies calling or sending emails to learn all the information to do a safe visit. This showed the limitations of the organization, which did not expect this complete change of behaviour and did not have the human capacity to respond. That was reflected in the record numbers of contacts: more than 1 000 missed calls and 900 unread emails.

The organization realized more visitors were choosing electronic tickets (e-tickets) and bringing their own maps, on their smartphones or on paper. The local restaurants still got the visitors, but the city mornings were no longer full of tourists walking around, visiting, and buying. It seemed that it was preferred to come only by the opening hour and some only when the event's "rush hour" was over.

5. CONCLUSIONS

We are in 2022 and many events have not yet gotten their chance to present again after the pandemic, which means that few have had the opportunity to adapt, but many have the opportunity to innovate. Despite the difficulties, Ratten (2020) implies that the cultural sector was highly valued and supported by creators and consumers, however, the author too wonders what is going to be the "new normal" for this industry.

It seems obvious that it will take a long take before the tourism sector and, consequently, the event industry, will be able to stand back on their feet and restore the public's trust. However, the cultural sector apparently got recognition for its importance for the public well-being, democracy, economy and sustainability (Jeannotte, 2021). Perlim is the proof of it, as its return was not just for profitable reasons, but also to claim that the city is still alive and willing to battle against COVID-19, while giving back what had been taken from all of us. However, it was also obvious the difficulties of doing an event like this during such tight restrictions and difficult circumstances.

As Estanyol (2021) reflected, the changes provoked by COVID-19 also revolutionized the sector, bringing more technology to it – a step that had to be taken, as we are living in a digital era.

6. LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH

This paper focused on cultural events, specially Perlim, a Christmas Theme Park, but other (types of) events should be considered for future research, as most were cancelled or postponed due to COVID-19. It also seems not to exist much research in this field, and once this paper is based on a case study, we recommend further investigation into this topic using the different methodologies available, qualitative, and quantitative, to give more accurate data.

The world, Portugal included, is now lightening the restrictions and mask is no longer needed in most cases, so we recommend taking this fact into account to compare the willingness of going to events, cultural or not, before and after the face masks. In a larger paradigm, we suggest the comparison of the public behaviour during the pandemic towards the time we are living now, with lower conditions. These studies may be important for the future of event management, as another crisis can come across at any time.

7. IMPLICATIONS

This research must be taken into consideration because cultural events seem to have more space in the lives of different targets. These targets are not important for this sector, but also many others, as it is common to have partnerships with companies from different industries. If we think of Perlim, the sponsorships come from the retail industry to the car market. This means that a crisis in one of them can result in a domino falling down, one by one.

The event organizations need to consider that people want to get back to the places they once were happy, but nothing is the same. The public expects differences, news and, above all, the feeling of safety. Not finding these

No. 3, **2022**, 74-82
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29665

will probably lead to dissatisfaction and it will result in negative comments on social media platforms and complaint books. (E)WOM can have dramatic consequences, and each negative comment to a close one represents a higher loss than just one person. It is not just about the economic impacts; it is also about the social ones.

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

Aktas, G. (2018). Marketing for tourism, hospitality & events: A global & digital approach, S. Hudson, L. Hudson, Sage Publications, London (2017), 370 pp, ISBN: 978-1-47392-663-9. Journal of Hospitality and Tourism Management, 36, 127–128.

Aldao, C., Blasco, D., Poch Espallargas, M., & Palou Rubio, S. (2021). Modelling the crisis management and impacts of 21st century disruptive events in tourism: the case of the COVID-19 pandemic. Tourism Review, 76(4), 929–941.

Ames, P. (2020). How Portugal became Europe's coronavirus exception. POLITICO. Available at https://www.politico.eu/article/how-portugal-became-europes-coronavirus-exception/ [Accessed on 3/05/2022].

Banks, M., & O'Connor, J. (2020). "A plague upon your howling": art and culture in the viral emergency. Cultural Trends, 30(1), 3–18.

Betzler, D., Loots, E., Prokůpek, M., Marques, L., & Grafenauer, P. (2020). COVID-19 and the arts and cultural sectors: investigating countries' contextual factors and early policy measures. International Journal of Cultural Policy, 27(6), 796–814.

Borges, A. P., Rodrigues, P., & Matias, Á. (2016). Customer satisfaction and expenditure behaviour in musical festivals: The optimus primavera sound case study. Tourism Economics, 22(4), 825–836.

Chamberlain, D. A., Edwards, D., Lai, J., & Thwala, W. D. (2019). Mega event management of formula one grand prix: an analysis of literature. Facilities, 37(13–14), 1166–1184.

Daniel, M., Bogdan, G., & Daniel, Z. (2012). The Use of Event Marketing Management Strategies. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 46, 5409–5413.

Dümcke, C. (2021). Five months under COVID-19 in the cultural sector: a German perspective. Cultural Trends, 30(1), 19–27.

Estanyol, E. (2021). Traditional Festivals and COVID-19: Event Management and Digitalization in Times of Physical Distancing. Event Management, 26, 647–659.

Gajjar, A., & Parmar, B. J. (2020). The Impact of COVID-19 on Event Management Industry in India. Global Journal of Management and Business Research, 20(2), 36–43.

Gerritsen, D., & van Olderen, R. (2014). Events as a Strategic Marketing Tool (1st ed.). CABI Tourism Texts.

Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. Journal of Sustainable Tourism, 29(1), 1–20.

INE. (2021). Estatísticas do Turismo 2020. Available at www.ine.pt. [Accessed on 11/04/2022]

Jeannotte, M. S. (2021). When the gigs are gone: Valuing arts, culture and media in the COVID-19 pandemic. Social Sciences & Humanities Open, 3(1), 100097.

Johansson, M., & Kociatkiewicz, J. (2011). City festivals: creativity and control in staged urban experiences. European Urban and Regional Studies, 18(4), 392–405.

Kantor, A., & Kubiczek, J. (2021). Polish Culture in the Face of the COVID-19 Pandemic Crisis. Journal of Risk and Financial Management 2021, Vol. 14, Page 181, 14(4), 181.

Khlystova, O., Kalyuzhnova, Y., & Belitski, M. (2022). The impact of the COVID-19 pandemic on the creative industries: A literature review and future research agenda. Journal of Business Research, 139, 1192–1210.

Maguire, K., & McLoughlin, E. (2020). An evidence informed approach to planning for event management in Ireland: An examination of the European tourism indicator system. Journal of Place Management and Development, 13(1), 47–72.

Mainolfi, G., & Marino, V. (2020). Destination beliefs, event satisfaction and post-visit product receptivity in event marketing. Results from a tourism experience. Journal of Business Research, 116, 699–710.

No. 3, **2022**, 74-82
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29665

Morales, M. J., & Vela, J. de S. E. (2009). Identidad territorial y promoción turística: la organización de eventos como estrategia de creación, consolidación y difusión de la imagen de marca del territorio. Zer: Revista de Estudios de Comunicación, 14(26), 277–297.

OECD. (2021). COVID-19 and the Future of Global Events Webinar.

Orum, A. M., Feagin, J. R., & Sjoberg, G. (1991). A Case for the Case Study. UNC Press Books.

PSE. (2020). 79% dos Portugueses ficaram em casa na Páscoa – PSE. Painel de Mobilidade. Available at https://www.pse.pt/79-dos-portugueses-ficaram-em-casa/. [Accessed on 29/04/2022]

Quinn, B. (2013). Key Concepts in Event Management. SAGE Publications Ltd.

Ratten, V. (2020). Coronavirus (Covid-19) and entrepreneurship: cultural, lifestyle and societal changes. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, 13(4), 747–761.

Reyes-Martínez, J., & Andrade-Guzmán, C. (2022). Factors associated with the attendance at cultural events in Mexico during the covid -19 pandemic. Cultural Trends, 1–18.

Richards, G., & Palmer, R. (2010). Why Cities Need to be Eventful. In Eventful Cities: Cultural Management and Urban Revitalisation (pp. 1–37). Routledge.

Rola, M., Malheiro, A., & Sousa, B. (2018). O papel da imagem dos eventos culturais na construção da marca de um destino turístico: O caso do evento "Braga Romana." Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal, 33, 1–21.

Rutschman, A. S. (2020). Portugal's Response to COVID-19. The Regulatory Review. Available at https://www.theregreview.org/2020/07/01/rutschman-portugal-response-covid-19/. [Accessed on 3/05/2022]

Scheinbaum, A. C., & Lacey, R. (2015). Event social responsibility: A note to improve outcomes for sponsors and events. Journal of Business Research, 68(9), 1982–1986.

Shrestha, N., Shad, M. Y., Ulvi, O., Khan, M. H., Karamehic-Muratovic, A., Nguyen, U. S. D. T., Baghbanzadeh, M., Wardrup, R., Aghamohammadi, N., Cervantes, D., Nahiduzzaman, K. M., Zaki, R. A., & Haque, U. (2020). The impact of COVID-19 on globalization. One Health, 11, 2352–7714.

Smith, J. A. E., Hopkins, S., Turner, C., Dack, K., Trelfa, A., Peh, J., & Monks, P. S. (2022). Public health impact of mass sporting and cultural events in a rising COVID-19 prevalence in England. Epidemiology and Infection, 150 (42), 1-9.

Tight, M. (2010). The curious case of case study: a viewpoint. International Journal of Social Research Methodology, 13(4), 329–339.

UNWTO. (2021). Covid-19 and tourism. 2020: A year in review. The World Tourism Organization. Available at https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-12/2020_Year_in_Review_0.pdf. [Accessed on 2/05/2022]

Ventura, C. (2014). Territorial Marketing Applied to Cultural Tourism: Assessment of Cultural Event Impacts. Advanced Engineering Forum, 11, 585–593.

Zouni, G., Markogiannaki, P., & Georgaki, I. (2021). A strategic tourism marketing fra

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 83-89
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29671

Online Dating: O match perfeito da pandemia - um estudo exploratório

Tânia Correia[1], Ana Beatriz Desiderati Saraiva [2], Diogo Almeida[3] & Paula Pinheiro[4]

[1] ESTGV-IPV, pv23812@alunos.estgv.ipv.pt
[2] ESTGV-IPV, pv23873@alunos.estgv.ipv.pt
[3] ESTGV-IPV, estgv14190@alunos.estgv.ipv.pt
[4] ESTGV-IPV, ppinheiro@estgv.ipv.pt

Resumo

O *online dating* consiste num sistema através do qual os utilizadores registados podem estabelecer ligações e comunicar entre si, através de dispositivos ligados à Internet com o objetivo de estabelecerem um relacionamento potencialmente amoroso e/ou sexual. Nos últimos dois anos, o isolamento e o distanciamento social, impostos pela pandemia COVID-19 impediram que as pessoas se pudessem relacionar livremente e sem restrições. Existem evidências na literatura de que esta situação poderá ter levado à intensificação da utilização das aplicações de relacionamentos. Neste contexto, este artigo pretende evidenciar a existência de alterações na utilização dessas aplicações, bem como a identificação dos fatores que mais influenciaram essas alterações.
A metodologia utilizada neste estudo exploratório foi, numa primeira fase, um estudo qualitativo através de um *focus group online* e, numa fase posterior, foi aplicado um questionário a uma amostra de 134 indivíduos. Os resultados permitiram concluir que embora a população em geral se tenha distanciado cada vez mais devido à pandemia, as aplicações possibilitaram quebrar essa barreira.

Palavras-chave: Online dating, Dating apps, Pandemia, Social media, Covid-19

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 83-89
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29671

1. INTRODUÇÃO

Relacionamentos e pandemia são duas palavras que *a priori* designam um paradoxo, mas poderá haver uma conexão entre ambos? O mundo parou com a chegada de um vírus desconhecido: a Covid-19. No princípio não havia lugar para alarmismos, mas cedo se percebeu que o combate a algo invisível iria obrigar as pessoas a passar mais tempo em casa do que em qualquer outro local.

A pandemia modificou as pessoas a todos os níveis, quer a nível pessoal, quer financeiro e psicológico. Nunca no presente século se tinha assistido à obrigatoriedade da interdição de contacto físico. Este facto traduz uma vontade emergente de dispor uma alternativa à comunicação e relacionamento. Com as limitações impostas pelos governos, reiterados pela Organização Mundial da Saúde, havia poucas justificações que permitissem a saída de isolamento durante períodos de *lockdown*. As autoridades de saúde pública afirmaram que manter distância dos outros era essencial para conter a propagação do vírus. Foi neste preciso momento que as aplicações de *online dating* ganharam destaque entre uma parte da população.

O recurso a estas plataformas tem sido alvo de vários estudos académicos que têm demonstrado que os principais motivos relatados para aceder a *online dating* vão para além do desejo de conhecer alguém com quem ter um relacionamento ou sexo, aliando-se outros motivos, como ter companhia ou passar o tempo (Sepúlveda et al., 2021).

Neste contexto, o presente artigo pretende demonstrar, através de um estudo exploratório, os motivos que levaram as plataformas digitais de relacionamentos a adquirir tantos novos utilizadores nos últimos dois anos, e qual o impacto dos confinamentos para este fenómeno.

O presente artigo para além do resumo, introdução e metodologia, o mesmo também está divido entre a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa.

2. METODOLOGIA

Após uma breve revisão de literatura, realizou-se um estudo qualitativo por meio de um focus group, com o intuito de perceber os motivos que levaram ao aumento do uso das aplicações de relacionamentos nos últimos dois anos e as respetivas consequências. A reunião foi realizada em formato online no dia 19 de novembro de 2021 através da plataforma "Zoom" com a presença de nove participantes, sendo sete do género feminino e dois do género masculino, e nas idades compreendidas entre os 21 e os 30 (ver tabela 1).

Tabela 1. Amostra do Focus Group

Participantes	Género	Idade	Formação Académica	Nacionalidade
Participante nº01	Feminino	21	Enf. Veterinária	Português
Participante nº02	Feminino	21	Publicidade eRelações Publicas	Português
Participante nº03	Feminino	22	Estuda História	Português
Participante nº04	Feminino	24	Web designer	Brasil
Participante nº05	Masculino	30	Doutoramento em Bioquímica	Português
Participante nº06	Feminino	25	Jornalista	Brasil
Participante nº07	Feminino	30	Advogada	Brasil
Participante nº08	Masculino	23	Publicidade (ainda éestudante)	Brasil
Participante nº09	Masculino	22	Jornalista	Brasil

No. 3, **2022**, 83-89
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29671

As idades dos inquiridos não foram selecionadas através de um critério, mas sim da disponibilidade que estes tinham visto ser um tema tão pessoal e alguns não quererem participar devido á fragilidade do assunto. Os participantes foram recrutados através de um anúncio nas redes sociais tanto da moderadora como dos analistas do respetivo focus group, tendo como critério a utilização de alguma plataforma de relacionamento nos últimos três anos.

Posteriormente, foi levado a cabo um estudo quantitativo, que consistiu na realização de um inquérito online, no qual as perguntas presentes no mesmo não foram retiradas de outros autores, mas sim com base no presente focus group. As informações foram recolhidas através de um questionário alojado na plataforma Google Forms e os participantes foram convidados a participar através de redes sociais. O processo de amostragem foi por conveniência, pois não existe uma base de sondagem completa e exaustiva da população. Este tipo de amostragem não probabilística não é representativo nem permite retirar conclusões acerca da população, mas é apropriado para um estudo exploratório. O questionário esteve disponível desde o dia 12 de dezembro até 21 de dezembro de 2021, e obtiveram-se 135 respostas, todas elas válidas. Do total da amostra, 73 observações (55,22%) correspondem a indivíduos do género feminino e 62 (44,78%) do género masculino, de nacionalidades portuguesa e brasileira. Quanto à distribuição da idade, 104 inquiridos pertencem à faixa etária dos 18 aos 25 anos (77%), 25 pessoas têm entre 26 e 35 anos (19%) e 4 entrevistados têm entre 36 e 45 anos (5%). Em relação às habilitações literárias, 108 pessoas têm uma licenciatura que corresponde a 61,9%, 10 possuem o mestrado, em termos de percentagem situa-se nos 10%, 16 têm um curso profissional, que molda a 10,4% e 1 pessoa concluiu doutoramento.

Os dados foram analisados através do Excel, onde explorámos as seguintes questões: qualidade e quantidade das aplicações de relacionamentos; relação entre as nacionalidades e os motivos para o uso das aplicações de relacionamentos; género e importância do relacionamento; género e motivos de utilização nas aplicações de relacionamento e género e importância de um relacionamento.

3. Revisão de Literatura

3.1. Online dating

O online dating pode ser entendido como um conjunto de atividades de compromisso, estando presente a ideia de possuir um possível companheiro e/ou posteriormente um primeiro contacto (Sepúlveda et al., 2021). O modo como estas plataformas de online dating funcionam é algo parecido às redes sociais, tendo como objetivo a comunicação entre eles (os possíveis companheiros), com características semelhantes, isto é, os gostos iguais ou similares. (Sepúlveda et al., 2021)

De acordo com Sepúlveda et al. (2021), o online dating é para proporcionar a comunicação e as respetivas relações através de dispositivos móveis com acesso à internet de modo a proporcionar uma possível relação de âmbito amoroso, ou sexual, mas, todavia, não são as únicas opções.

O online dating é como um serviço que ajuda a encontrar um relacionamento e não apenas um "engate" ou fornecer a melhor tecnologia para as pessoas se conhecerem (match) (Sepúlveda & Crespo, 2020).

As plataformas de relacionamentos e centros de namoro online direcionam os subscritores para o alívio afetivo, manifestações de autenticidade e o namoro online romântico (Duguay et al. 2022). Os mesmos autores afirmam também que as chamadas de vídeo e ferramentas associadas foram materiais essenciais para as aplicações de relacionamentos, substituindo assim o contacto físico. Nesta prosperidade das aplicações de relacionamento, as empresas proprietárias destas mesmas aplicações perpetuam modelos de crença de que o sucesso de ter um companheiro ou uma companheira a posteriori iria resultar num compromisso monogâmico no futuro. Para comprovar a autenticidade das aplicações de relacionamentos, parte delas optaram por inserir a verificação social, a importação de dados e as redes de amigos de outras plataformas, de forma a garantir a autenticidade e segurança das aplicações (Duguay, 2017)). Por outro lado, outras aplicações exigiam como recurso a verificação do perfil do Facebook, tendo assim mais uma espécie de certeza de uma "autorrepresentação" (Lingel & Golub, 2015).

No. 3, **2022**, 83-89
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29671

Segundo os autores Koeze e Popper (2020), o online dating começou a emergir de forma mais rápida no momento em que o país e o resto do mundo atravessava uma pandemia, quando as autoridades indicavam para passar mais tempo em casa do que propriamente fora da mesma e as comunicações entre as pessoas eram cada vez mais escassas. Neste sentido, as plataformas de contacto (redes sociais), que incluem as aplicações de relacionamento, tiveram um acréscimo de utilização e utilizadores. A prosperidade do online dating foi de tal forma, que nos últimos anos o online dating aumentou 30% (Anderson et al., 2020).

É importante salientar que existe uma dicotomia entre os indivíduos e a comunicação social relativamente ao que pensam sobre as relações não tradicionais. Enquanto os indivíduos alertam que a utilização deste tipo de aplicações tem várias finalidades, entre elas o entretenimento, amizade, relacionamentos e relações sexuais, a comunicação social caracteriza as plataformas de online dating como algo relacionado com prazer (Ranzini & Lutz, 2017).

As empresas proprietárias das aplicações de relacionamentos, além de considerar que a pandemia- Covid-19 provocou o aumento da utilização deste tipo de aplicações, acabam por apresentar histórias de grande sucesso, em que os casais que inicialmente deram match na aplicação iniciaram posteriormente uma relação (Duguay et al., 2022).

3.2. Relações dos jovens-adultos tendo como base o online dating

No que diz respeito às relações ocasionadas pelo online dating, é importante expor que a primeira impressão entre os companheiros é muito importante (Veríssimo, 2019). Isto quer dizer, que a beleza exposta é uma preocupação não só dos utilizadores, como também dos próprios sites de relacionamento online, isto é, quanto mais bonita a pessoa parecer mais hipóteses tem de dar "match" (Veríssimo, 2019). Neste pensamento, a colocação de imagens de si próprio leva a que a outra pessoa pense de imediato que é real, tirando a ideia de ser algo fake (Veríssimo, 2019).Todavia existem aplicações, como por exemplo o Tinder e o Gindr, que conseguiram suprimir as descrições em pormenor, permitindo aos subscritores basear o seu interesse apenas nas fotografias que os utilizadores colocam (Veríssimo, 2019) .

As relações dos jovens adultos no online dating têm como prioridade a comunicação, pois esta incita os utilizadores a verificar as primeiras informações (Veríssimo, 2019). O autor Veríssimo (2019) reforça que o primeiro encontro presencial (face to face) permite verificar se as informações iniciais são de facto verdadeiras, assim como, adquirir uma panóplia de informação sobre a outra pessoa que poderá aumentar ou diminuir a oportunidade de se virem a relacionar (Veríssimo, 2019).

Os jovens adultos que optam por iniciar uma relação em modo virtual e estão dispostas a dar continuidade à mesma através de encontros presenciais, sentem mais bem estar na relação do que aqueles que apenas têm uma relação estritamente online (Selltiz, 2017). A mesma autora afirma ainda que os jovens adultos que assumem de imediato a sua própria identidade possuem mais bem-estar do que aqueles que assumem perfis falsos ou "supervalorizados". Também os pré adultos que são introvertidos e iniciam relações neste formato online, têm um afeto mais positivo do aqueles que são introvertidos, mas que não usam as plataformas de online dating (Selltiz, 2017).

Mas as relações de online dating tiveram um grande aumento também devido à pandemia que emergiu no mundo, pois as mesmas tinham como costume a dita socialização. Essas pessoas voltaram a sua atenção para as aplicações de relacionamentos, pois estas permitiam diminuir a solidão vivida (Oliveira da Silva Junior, 2021). O mesmo autor refere que o online dating apareceu como uma forma de modificar as limitações impostas ao corpo, ou seja, é possível ter uma relação sem a existência do contacto físico.

3.3. Plataformas de relacionamentos na pandemia- as influências

São diversas as razões para o uso destas plataformas de relacionamentos na vida dos utilizadores, nomeadamente para combater a solidão, mas também pelo facto de estar interdita a comunicação física e existir vontade de se relacionarem, ou apenas para construir novas amizades (Sepúlveda e Vieira 2020). É importante referenciar que a obrigação de conviver restritamente com o agregado familiar, proporcionou o

No. 3, **2022**, 83-89
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29671

uso da comunicação através das plataformas de online dating, como por exemplo as videochamadas (Sepúlveda e Crespo, 2020).

De acordo com Sepúlveda e Vieira (2020), os encontros através de videochamada resultaram como solução, visto que estar juntos de forma física era proibido. O método de comunicar através de videochamadas em algumas plataformas foi possível desde sempre, enquanto outras plataformas ofereceram a opção de realizar videochamada apenas durante a pandemia (Sepúlveda & Vieira, 2020).

4. RESULTADOS

Quanto à primeira parte do estudo exploratório, o focus group, é possível destacar que os participantes assumiram um acréscimo da utilização de aplicações de online dating durante o tempo pandémico, isto porque, citando um dos intervenientes "não havia nada para fazer". No entanto é possível evidenciar uma grande diferença na forma como os portugueses e brasileiros que participaram no focus group olham para este tipo de aplicações. Enquanto para os intervenientes de nacionalidade portuguesa, aplicações como o Tinder são levadas com algum cuidado, tratando-se ainda de um assunto tabu, os intervenientes da nacionalidade brasileira têm um total à-vontade falar sobre as suas experiências. Por outras palavras, os intervenientes brasileiros vêem as aplicações de online dating como uma forma de socializar, tal como as redes sociais, como Facebook ou Instagram. Há uma necessidade de encontrar uma pessoa do outro lado que queira ter uma conversa, procurando sempre a concretização de uma amizade. Por outro lado, os participantes portugueses, confidenciam que apenas instalam as aplicações de forma a "ver quem mais utiliza estas apps", considerando-as um passatempo.

A segunda parte da investigação, consistiu na realização de um inquérito online. A amostra é constituída por cerca de 55% de indivíduos do género feminino e por cerca de 45% de indivíduos do género masculino.

De forma a entender melhor as principais razões do uso das aplicações de Online Dating, foi efetuado um cruzamento com a nacionalidade do respondente. Assim, verificámos que os inquiridos de nacionalidade brasileira utilizam estas aplicações como uma "ocupação/distração", enquanto os respondentes de nacionalidade portuguesa se dividem entre "diversão" e "ocupação/distração", como os principais motivos que justificam a utilização deste tipo de aplicações. É possível verificar também que o "prazer" tem uma importância relativamente baixa para todos os inquiridos.

Por último, é possível indicar que o género feminino atribui uma importância maior aos relacionamentos durante a pandemia, ou seja, para as mulheres inquiridas houve durante o isolamento, um acréscimo na valorização dos relacionamentos. Em contrapartida, os inquiridos do sexo masculino tendem a ter um equilíbrio maior entre níveis de importância de um relacionamento. Ainda sobre a mesma questão "A importância aos relacionamentos", houve um total de 135 respostas alcançadas, equivalendo-se a 74 ao género feminino e 60 ao masculino. Totalizando os dois géneros, foi possível conseguir 88 respostas positivas, ou seja, dos 135 inquiridos, 88 dão/davam importância aos relacionamentos. Em modo de conclusão acerca da importância dos relacionamentos, consegue-se alcançar que no que diz respeito ao online dating, o género feminino dá maior importância ao conceito de relação, com um total de 49 respostas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em jeito de conclusão, é possível destacar que a aplicação mais utilizada a nível geral pelos participantes foi o Tinder. Os indivíduos de nacionalidade brasileira descrevem as aplicações de relacionamento como uma rede social como as outras, ao passo que os portugueses ainda são um pouco reticentes para caracterizar este tipo de aplicações. Destaca-se também que, no geral, os participantes obtiveram boas experiências no online dating, inclusivamente foi testemunhado que em alguns casos essas experiências resultaram num relacionamento. Em termos de idades, pode constatar-se que as faixas etárias mais jovens utilizam este tipo de plataformas para procurar diversão e conhecer as pessoas sem compromisso, enquanto as faixas etárias mais velhas procuram algo mais sério. Relativamente ao uso destas plataformas, verificou-se um aumento durante o início da pandemia, por diversos motivos. Distração, carência, curiosidade, conhecer pessoas novas, foram os principais motivos para o uso destas aplicações de relacionamento.

No. 3, **2022**, 83-89
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29671

Através da amostra recolhida, observou-se que o género feminino é o que mais utiliza as aplicações de online dating. Mais uma vez é notório que a aplicação com mais utilizadores na amostra é o Tinder. A diversão foi o motivo mais destacado no diz respeito à razão da sua utilização. A maioria dos inquiridos referiu que já se tinha encontrado com alguém que conheceu e que a experiência foi agradável.

De forma a concluir, Sepúlveda et al., (2021) realçam que no círculo do online dating é imprescindível inquirir mais informação acerca dos relacionamentos e comunicação, comportamentos que têm como base as plataformas digitais e por fim um equilíbrio entre o que sabem acerca das aplicações e aquilo que menos sabem.

Autonomamente das plataformas, que crescem em número e variedade, existem pontos comuns entre si, Os imperativos das plataformas digitais de relacionamento acabam por ser iguais aos pressupostos das redes sociais, isto é, precisão da criação de um perfil, a visualização e perceção de perfis de outros utilizadores e hipótese de maior conhecimento mais sobre estes, acerca de informação partilhada ou de comunicação instituída, logrando essa relação (comunicação) mediada passar do ambiente online para o offline. Os mesmos autores (Sepúlveda et al., 2021) abordam que as aplicações de online dating têm sempre algo em comum, neste caso quem as utiliza que passa pelo facto de possuir o desejo de construírem relações ou ligações com outras pessoas, sabendo que o objetivo é a satisfação das necessidades.

6. LIMITAÇÕES

No decorrer da sessão online, verificámos que houve algumas limitações no sentido em que em alguns momentos os intervenientes participavam ao mesmo tempo, dificultou a comunicação entre eles, não permitindo que finalizassem o respetivo raciocínio. Algo que seria superado através da realização de um Focus Group de cariz presencial.

Uma das limitações que se averiguou foi que ainda não existem muitos estudos em Portugal para fundamentar o presente artigo.

No que diz respeito ao estudo qualitativo, por motivos de tempo e custos associados, a amostra foi extraída de forma não probabilística, o que não permitiu inferir conclusões sobre a população. Seria importante validar estes resultados através de um estudo mais robusto em termos metodológicos.

A amostra como não é significativa, não é possível referir que por exemplo é o género feminino com mais presença nas aplicações de online dating, do que os homens. Desta forma, sugere-se um novo estudo sobre a mesma temática, mas com uma amostra significativa de forma a concluir conclusões bem referenciadas.

Realçar que por fim através da nossa amostra foi possível averiguar que 61.9% das pessoas que utilizam aplicações de online dating, mais de metade da amostra recolhida possuem um grau de licenciatura, desta forma a nossa sugestão seria a produção de um novo estudo sobre os fatores para este dado estatístico (61.9%)

No. 3, **2022**, 83-89
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29671

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anderson, M., Vogels, E. A., & Turner, E. (2020). The virtues and downsides of online dating. *Pew Research Centre*, *6*, 2020. www.pewresearch.org.

Duguay, S. (2017). Dressing up Tinderella: interrogating authenticity claims on the mobile dating app Tinder. *Information Communication and Society*, *20*(3), 351–367. https://doi.org/10.1080/1369118X.2016.1168471

Duguay, S., Dietzel, C., & Myles, D. (2022). The year of the "virtual date": Reimagining dating app affordances during the COVID-19 pandemic. *New Media and Society*. https://doi.org/10.1177/14614448211072257

Lingel, J., & Golub, A. (2015). In Face on Facebook: Brooklyn's Drag Community and Sociotechnical Practices of Online Communication. *Journal of Computer-Mediated Communication*, *20*(5), 536–553. https://doi.org/10.1111/jcc4.12125

Oliveira da Silva Junior, A. (2021). "E Vamos De Webnamoro!": (Re)Aprendizagens Amorosas/Sexuais Em Tempos De Covid-19 No Tinder. *Comunicologia - Revista de Comunicação Da Universidade Católica de Brasília*, *14*(1), 140. https://doi.org/10.31501/comunicologia.v14i1.12796

Ranzini, G., & Lutz, C. (2017). Love at first swipe? Explaining Tinder self-presentation and motives. *Mobile Media and Communication*, *5*(1), 80–101. https://doi.org/10.1177/2050157916664559

Selltiz, C. (2017). *O estabelecimento de categorias.*

Sep, R., & De, M. C. J. (2020). *INFLUÊNCIA DA PANDEMIA COVID-19 NAS PLATAFORMAS DE ONLINE DATING : ESTUDO DE CASO DO FELIZES . PT*. 0–12.

Sepúlveda, R., Crespo, M., & Vieira, J. (2021). Online dating in times of COVID-19: Usage practices and communicational dynamics in forced transformation | Online dating em tempos de COVID-19: Práticas de uso e dinâmicas comunicacionais em transformação forçada. *Observatorio*, *2021*, 056–075.

Sepúlveda, R., & Vieira, J. (2020). Motivações para o uso de aplicações de online dating no contexto português: a relevância dos turning points. *Análise Social*, *LV*(2), 300–330. https://doi.org/10.31447/as00032573.2020235.04

Veríssimo, J. C. (2019). *Veríssimo, J. C. (2019). O Online Dating e a Formação da Identidade Digital*.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 90-97
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29674

Do *Fast* ao *Slow* – O Consumo Sustentável na Indústria da Moda

Inês Cunha[1], Marta Amaral[2], Joana Respeita[3], João Farias[4] & Paula Pinheiro[5]

[1] Inês Cunha, estgv17854@alunos.estgv.ipv.pt
[2] Marta Amaral, estgv17860@alunos.estgv.ipv.pt
[3] Joana Respeita, estgv17855@alunos.estgv.ipv.pt
[4] João Farias, estgv17868@alunos.estgv.ipv.pt
[5] Paula Pinheiro, ppinheiro@estgv.ipv.pt

Resumo

A indústria têxtil tem sido considerada como uma das mais poluentes do mundo. Este facto, aliado a um consumo pouco consciente tem impactos dramáticos no meio ambiente, mas também na qualidade de vida dos trabalhadores das empresas deste setor. Este artigo pretende investigar o grau de consciencialização dos consumidores em relação à *Fast-Fashion*, examinando o conhecimento que têm sobre as suas implicações ambientais, éticas e sociais e analisando ainda o conhecimento e utilização de alternativas. Após uma breve revisão de literatura, foi realizado um estudo exploratório, através da aplicação de técnicas qualitativas (*focus group*) e quantitativas (*online survey*). Concluiu-se que, de forma geral, as pessoas que consomem mais *Fast-Fashion* são as mais jovens, sendo que os indivíduos entre os 15 e 24 anos são os que melhor compreendem os seus impactos sociais e ambientais. Além disso, foi possível perceber que os fatores que influenciam a compra de roupa através deste modelo de negócio são o preço e o fácil acesso. Em relação às alternativas existentes à *Fast-Fashion*, os consumidores com mais de 57 anos são os que conhecem melhor as alternativas.

Keywords: *Fast-Fashion*; *Slow-Fashion*; Comportamento do Consumidor; Desenvolvimento Sustentável

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 90-97
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29674

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Boone et al. (2019) o conceito de Fast-Fashion descreve a produção em massa das tendências da moda que se apresentavam nas passerelles e que, logo, se encontram nas lojas de roupa. O Fast-Fashion para a generalidade dos consumidores, pode ser bastante vantajoso pelo preço baixo e pela fácil acessibilidade, contudo coloca uma "pressão sobre o sistema de práticas trabalhistas irresponsáveis e esgotamento dos recursos naturais na indústria da moda"1 (Stagg Natasha, 2019, p.108).

Domingos et al. (2022) alude que, "o impacto social e ecológico da indústria da moda tem sido objeto de muitas pesquisas e de uma vasta literatura nos últimos anos."2 (p.1), pelo que alavanca a importância crescente do tema.

Segundo Dabas e Whang (2022) a importância da sustentabilidade e das questões sociais tem vindo a escalar em termos de relevância não só para o consumidor, mas também para as empresas de moda. Também todo o processo tem sido revisto desde o consumo, a produção, o monitoramento e o fim de vida das roupas de forma a diminuir o impacto ambiental (Bly et al., 2015). De acordo com Brewer (2019) o atual modelo empregue pela indústria da Fast-Fashion, traz consigo vários problemas a nível social e ambiental, como a alta emissão de carbono. Neste sentido, as organizações atualmente têm contribuído para a sensibilização dos consumidores para estas práticas mais sustentáveis e os benefícios sociais e ambientais que têm para o consumidor (Ritch, 2015).

Atualmente, a indústria do vestuário para além de tentar satisfazer as necessidades básicas do consumidor tenta mudar o significado social e cultural das roupas para o consumidor Bly et al. (2015). Desta forma, pretende-se examinar o conhecimento por parte dos consumidores dos impactos que esta definição tem para o meio ambiente e para a qualidade de vida dos trabalhadores.

Assim, este estudo está orientado para profissionais de marketing que estejam enquadrados no setor do retalho e queiram perceber as novas tendências e preocupações do consumidor relacionados com a Fast-Fashion e Slow-Fashion.

Numa primeira parte, através de uma breve revisão de literatura, aborda-se as implicações ambientais, sociais e éticas desta prática recorrente nas grandes cadeias de retalho. Posteriormente, apresenta-se o estudo empírico, levado a cabo em Viseu, que apresenta uma componente qualitativa e outra quantitativa.

A seguir, analisou-se os resultados obtidos através do grupo de foco, constituído por oito jovens residentes em Viseu, com idades compreendidas entre os 20 e 23 anos. Por último, apresenta-se os resultados do inquérito, obtidos através de vários testes.

2. METODOLOGIA

Após a revisão da literatura, realizou-se um estudo qualitativo, através de um focus group, com o objetivo de compreender o grau de consciencialização das pessoas com idades entre os 15 e os 24 sobre o conceito Fast-Fashion e as suas implicações ambientais, éticas e sociais, assim como as alternativas, mais concretamente o Slow-Fashion.

A reunião foi realizada no dia 17 de novembro de 2021, numa sala da ESTGV, tendo contado com a presença de três indivíduos do sexo feminino e sete indivíduos do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 20 e os 23 anos, como se pode ver na Tabela 1.

A sessão teve um moderador e dois observadores, foi gravada e teve a duração de 1 hora e 4 minutos.

[1] Tradução livre dos autores: "...it puts a greater stress on the system of irresponsible labor practices and depleting natural resources in the fashion"
[2] Tradução livre dos autores: "The social and ecological impact of the fashion industry has been the subject of much research and considerable documentation in recent years"

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 90-97
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29674

Tabela 1 - Amostra do grupo de foco

Participante	Sexo	Idade	Residência	Ocupação
P1	F	21	Viseu	Estudante de psicologia
P2	F	21	Viseu	Estudante de farmácia
P3	M	23	Viseu	Engenheiro informático
P4	F	21	Viseu	Estudante de psicologia
P5	M	23	Viseu	Engenheiro informático
P6	M	23	Viseu	Engenheiro informático
P7	M	20	Viseu	Estudante de gestão de empresas
P8	M	21	Viseu	Estudante de biotecnologia

Numa segunda fase, foi realizado um estudo quantitativo, que consistiu num inquérito online. Os dados foram recolhidos através de um questionário alojado na plataforma Google Forms e os participantes foram convidados a participar através de redes sociais. O processo de amostragem foi por conveniência, uma vez que não dispomos de uma base de sondagem da população. Este tipo de amostragem não probabilística não é representativo nem permite fazer inferências sobre a população, mas é adequado a um estudo exploratório.

O questionário esteve disponível entre os dias 8 de dezembro e 13 de dezembro, tendo gerado 371 respostas válidas. Dos 371 inquiridos, 307 são do género feminino, 63 do género masculino e um não binário.

Relativamente ao distrito de residência, 314 inquiridos residem em Viseu e os restantes 57 inquiridos residem em distritos como Aveiro, Porto, Lisboa, Braga, Coimbra, Faro, Castelo Branco, Leiria, Vila Real, Setúbal, Madeira, Guarda e Évora. Cerca de 99 inquiridos têm idades compreendidas entre os 15 e os 24 anos, 129 inquiridos entre os 25 e os 40 anos, 116 inquiridos entre os 41 e os 56 anos e por fim, 27 inquiridos com mais de 57 anos. Finalmente, no que toca às habilitações literárias, 133 inquiridos são licenciados, 92 inquiridos têm o ensino secundário, 55 inquiridos possuem mestrado, 33 inquiridos têm uma pós-graduação, 21 inquiridos detêm o 9º ano, 14 inquiridos possuem um curso profissional/tecnológico, 7 inquiridos detêm o 6º ano, 9 inquiridos têm um curso Ctesp, 4 têm bacharelato, 2 inquiridos possuem doutoramento e 1 possui até ao 4º ano.

3. RESULTADOS

3.1. ESTUDO QUALITATIVO

No grupo de foco realizado apurou-se que os participantes têm uma preferência em ir acompanhados às compras, compram maioritariamente online e assumem que gastaram em média 100€ na roupa que estavam a usar. Os ténis são a peça em que este grupo investe mais dinheiro e as meias ou t-shirts as que menos dinheiro requerem. Os participantes não identificaram nenhuma marca de roupa que consomem regularmente. Por outro lado, conseguiu-se perceber, através da análise às respostas obtidas, que os participantes não tinham total conhecimento da existência do conceito da Fast-Fashion. Apesar disso, identificaram marcas como a Zara, Nike, Shein e Tiffosi, sendo a mais destacada a Zara.

Das marcas H&M, Zara, C&A, Salsa, Adidas, Bershka e Pull&Bear conclui-se que a H&M e a Salsa têm uma imagem positiva e neutra, enquanto a Adidas e a Zara são vistas negativamente pelos participantes, sendo-lhes atribuídas características pejorativas.

Os participantes foram interrogados também acerca dos motivos que os levam a consumir Fast-Fashion, referindo que não existem muitas alternativas, como por exemplo, lojas em segunda mão e também ao preço baixo praticado por lojas da Fast-Fashion. Acrescentaram ainda que os padrões de beleza impostos pela sociedade também levam a este tipo de consumo, bem como a variedade de opções de roupa. Além disto, destacam como características que valorizavam numa marca de roupa a relação preço/qualidade, a variedade, o conforto, a durabilidade e o estilo de roupa, tendo sido dado especial destaque ao preço. Pode concluir-se que a escolha varia conforme a marca em causa e da preferência pela peça de roupa.

No. 3, **2022**, 90-97
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29674

Alguns dos problemas associados à Fast-Fashion foram o trabalho infantil forçado associado à marca Zara, a testagem dos produtos em animais relatando um vídeo viral da testagem de produtos cosméticos num coelho, bem como, a falta de condições de trabalho dignos, como baixos salários e falta de condições de higiene e segurança.

Em relação ao tema Sustentabilidade e preocupação com o meio ambiente no âmbito da Fast-Fashion, pode-se constatar que nenhum dos participantes apresentou uma postura consumista, uma vez que usam as suas roupas até ao final da sua vida útil, afirmando até que apenas compram quando é estritamente necessário, como o caso das sapatilhas, visto que têm um desgaste rápido. Referem ainda que o Estado é o principal fator de mudança no comportamento do consumidor e das práticas aplicadas pelas empresas produtoras de roupa, seguido da mentalidade da sociedade. Desta forma, mencionaram algumas medidas que poderiam ser aplicadas tais como: controlo do horário dos trabalhadores, aplicação de taxas, investimento em empresas nacionais e salários mais justos. Apontaram também a importância do papel do marketing na divulgação e educação dos consumidores para as alternativas existentes.

Por último, conclui-se que estes não sabiam ou tinham muito pouco conhecimento do que era a Slow-Fashion e das alternativas à Fast-Fashion, indicando apenas lojas de segunda mão e roupas artesanais.

3.2. ESTUDO QUANTITATIVO

Em relação à frequência de compra de roupa, observou-se alterações entre os grupos etários, sendo que as pessoas com mais de 57 anos são aquelas que compram roupa mais vezes por mês.

Pode-se também afirmar que as pessoas com idades superiores a 41 anos são aquelas que têm conhecimento sobre o conceito de Fast-Fashion ao contrário das pessoas com entre os 15 e os 40 anos.

Em relação à consciência das consequências associadas à Fast-Fashion, os inquiridos entre os 15 e os 24 anos identificaram a poluição das águas como consequência. Os inquiridos com idades entre os 15 e 24 anos, entre os 25 e os 40 e entre os 41 e 56 anos consideram o trabalho escravo como uma consequência da Fast-Fashion. Nenhuma pessoa desta amostra relaciona as doenças, a desertificação dos solos, a poluição atmosférica, a desflorestação e o suicídio dos trabalhadores com a Fast-Fashion. As más condições de trabalho já são consideradas como uma pela maioria dos inquiridos, à exceção dos inquiridos acima dos 57 anos. Por fim, apenas as pessoas entre os 15 e os 24 anos, desta amostra, consideram a violação dos direitos humanos uma consequência da Fast-Fashion.

No que toca ao consumo de Fast-Fashion, os inquiridos que mais usufruem deste conceito são aqueles que têm idades entre os 15 e 40 anos e os que não consomem são aqueles com idades superiores a 41 anos.

Relativamente aos motivos que levam ao consumo de Fast-Fashion, o preço acessível apenas é considerado importante pelos indivíduos, que foram questionados, com idades entre os 15 e os 40 anos. O fácil acesso e o estilo são apenas classificados como razões importantes pelos indivíduos entre os 15 e os 24 anos. No que diz respeito aos fatores qualidade, conforto, variedade de roupa, falta de lojas alternativas, materiais usados e bom atendimento, nenhum inquirido os considera como razões que o levem a consumir Fast-Fashion.

Sobre o Slow-Fashion, grande parte dos inquiridos não conhece o conceito, exceto os indivíduos com idades acima dos 57 anos. Além disso, a idade destes indivíduos é independente do consumo de Slow-Fashion e da compra de roupa em 2ª mão, mas estes acham que a roupa em 2ª mão é uma boa alternativa.

As pessoas que acham mais atrativas as lojas de 2ª mão são os indivíduos com idades entre os 15 e os 24 anos, ao contrário daqueles com mais de 57 anos, que não consideram estas lojas chamativas.

Em relação às características que valorizam numa loja de 2ª mão, o facto de ser alternativa sustentável, o preço e a notoriedade da loja não são identificados como importantes para as pessoas desta amostra. Por sua vez, a variedade de roupa nas lojas de 2ª mão, o ambiente acolhedor, a qualidade da roupa e a localização já são consideradas importantes para os inquiridos com idades entre os 15 e os 24 anos.

No. 3, **2022**, 90-97
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29674

O facto destes indivíduos terem ouvido ou visto alguma vez publicidade de lojas em 2ª mão depende das suas idades. Os meios de comunicação em que os indivíduos ouviram ou viram publicidade sobre este tipo de lojas foi através das redes sociais, de familiares e amigos e na televisão.

4. REVISÃO DA LITERATURA

Devido às grandes mudanças tecnológicas, as fábricas têxteis conseguiram revolucionar os seus métodos de produção, passando a utilizar outras técnicas, como a tecnologia 3D e a impressão 3D, que permitem um ciclo de produção mais curto, produzindo as peças de roupa a um tempo recorde e a preços cada vez mais baixos (Brewer, 2019).

A popularização da moda, impulsionou a produção de roupas mais baratas e consequentemente a sua venda em massa, criando nos consumidores um perfil consumista e materialista, sendo que as redes sociais massificaram esta tendência nos consumidores (Brewer, 2019).

Graças a estas evoluções, o conceito de Fast-Fashion tornou-se cada vez mais presente na atualidade. Assim, de acordo com Boone et al. (2019) o conceito de Fast-Fashion descreve a produção em massa das tendências da moda que se apresentavam nas passerelles e que, logo, se encontram nas lojas de roupa. O Fast-Fashion para a generalidade dos consumidores, pode ser bastante vantajoso pelo preço baixo e pela fácil acessibilidade, contudo coloca uma "pressão sobre o sistema de práticas trabalhistas irresponsáveis e esgotamento dos recursos naturais na indústria da moda." (Stagg Natasha, 2019).

O consumo excessivo do Fast-Fashion produz um enorme desperdício, segundo Charpail (2017) todos os anos são produzidas mais de 80 bilhões de roupas, sendo que a maioria das pessoas não usa metade do que compra. Consequentemente esta é descartada, pois as peças de roupa têm em média uma durabilidade de três anos, acabando por representar cerca de 5,2% do lixo dos aterros (Charpail, 2017).

Em Portugal, segundo Mendonça et al. (2019) o consumo global de moda nos anos de 2015 para 2030 prevê-se que tenha um aumento de 40 milhões de toneladas e em relação ao desperdício de roupa, a Agência Portuguesa do Ambiente indica que os portugueses por ano deitam para o lixo 200 mil toneladas de roupa.

Com esta produção em massa, as consequências são refletidas ao nível ambiental, ao nível da ética e ao nível social (Brewer, 2019).

4.1. IMPLICAÇÕES AMBIENTAIS

As implicações ambientais do Fast-Fashion ocorrem em todo o seu processo produtivo. Segundo Maluly (2017), é o setor que mais polui no mundo, à frente só o setor do petróleo. Deste modo, as principais problemáticas desta produção são a poluição das águas através de microplásticos e tintas usadas para tingir as peças, neste parâmetro estima-se que 200 mil toneladas de tinta são deitadas nos rios e de microplásticos são 190 mil toneladas todos os anos, sendo responsável por 20% da poluição da água (Charpail, 2017). Para além disto, é ainda culpado pelo elevado consumo de água, cerca de 1,5 biliões de litros de água (Charpail, 2017). Aplicado a Portugal, prevê-se que de 2015 para 2030 haja um aumento de 39 mil milhões de metros cúbicos de consumo de água e 35% dos microplásticos são libertados para as águas dos oceanos nas lavagens (Mendonça et al., 2019).

A poluição da atmosfera é outra problemática apontada, pois expelem elevados níveis de carbono para a atmosfera, correspondendo a 10% e tendo em conta o ciclo de vida da roupa, a indústria do vestuário é responsável por 20% dos fluxos residuais (Charpail, 2017; Bly et al., 2015). No caso de Portugal, em relação às emissões de CO2, prevê-se um aumento de 1076 milhões de toneladas durante 15 anos a contar de 2015 (Mendonça et al., 2019). Nas regiões como a Mongólia e a Patagónia tem se verificado a desertificação dos solos como consequência da produção de roupa, assim, 90% da Mongólia depara-se com este problema e 30% é provocada pela pastagem de ovelhas para extrair matéria-prima para produção de peças de vestuário (Charpail, 2017). Para a produção têxtil estima-se que 5% dos tecidos têm base florestal, o que provoca o abatimento de 70 milhões de árvores por ano, criando nestas regiões a desflorestação (Charpail, 2017).

No. 3, **2022**, 90-97
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29674

4.2. IMPLICAÇÕES ÉTICAS E SOCIAIS

Para conseguirem cumprir encomendas os trabalhadores da indústria dos têxteis precisam muitas vezes trabalhar 14 ou 16 horas por dia sem qualquer dia de descanso durante a semana. Há a salientar ainda, as más condições a que estes trabalhadores têm que se submeter como locais sem ventilação acabando por inalar substâncias nocivas para o ser humano (Charpail, 2017). Nestes países, como a Índia, é praticada a Sumangali, que diz respeito à escravatura e tráfico infantil, que utiliza crianças durante três ou cinco anos para trabalharem em fábricas da indústria têxtil para assim terem o direito a um mísero salário (Charpail, 2017). Para além disto, muitos dos trabalhadores deste setor sofrem abusos verbais e físicos, chegando até a haver extremos de estes nem puderem descansar ou beber água (Charpail, 2017). É de notar que a indústria têxtil também causa impacto nas pessoas que vivem perto destas. Segundo Charpail (2017) "todos os anos 20000 pessoas morrem de cancro ou abortos espontâneos resultantes dos químicos dos sprays para algodão"3. Luongo e Östman (2015) referem ainda que, existem substâncias químicas na urina das crianças 5 dias após estas usarem um pijama, o que comprova que existem em 63% das peças de roupa substâncias químicas perigosas para o consumidor. No mesmo estudo é evidenciado que a nossa pele absorve as substâncias químicas existentes nas roupas que vestimos (Luongo & Östman, 2015).

O conceito de responsabilidade social empresarial estimula as empresas a desenvolver métodos e políticas sustentáveis, de modo a que estas sintam pressão dos consumidores para seguir padrões éticos nas suas práticas (Brewer, 2019). São exemplos disto, designers como Vivienne Westwood e Stella Mccartney, que ajudaram a pavimentar este caminho de princípios responsáveis da indústria da moda (Brewer, 2019).

4.3. NOVAS TENDÊNCIAS

Face a estes problemas, em 2013, nasce um novo conceito: a Slow-Fashion, com o intuito de responder à necessidade de reeducar o consumidor a assumir atitudes, hábitos e comportamentos mais ecológicos, embutindo assim a opção por moda mais amiga do ambiente (Delong et al., 2019; Pencarelli et al., 2020)

Radner Linden (2016) afirma que quando os consumidores de Fast-Fashion forem confrontados com a forma de produção das suas roupas, poderão não querer consumir peças de roupa que são feitas com uso de plástico e que as preferências dos consumidores, relativamente à Fast-Fashion, estão a mudar.

De acordo com Berlim (2020) a Slow-Fashion é um movimento que se propões "conectar consumo e produção, e a alocar as práticas de moda na relação direta com a justiça social, a geração de renda local, a inclusão da diversidade cultural, a ética com o meio ambiente natural e, portanto, com a sustentabilidade em sua compreensão mais profunda." (Berlim, 2020, p.7)

Associado ao Slow-Fashion, está a crescente procura em lojas vintage, que têm ganhado grande destaque desde 2013 com a queda do Rana Plaza4 que empregava trabalhadores em Bangladesh (Overdiek, 2018).

A Slow-Fashion comparativamente com a Fast-Fashion, dá ênfase à sustentabilidade aplicada ao ciclo de vida do produto, ensinando o consumidor a valorizar e ter noção do produto que comprou (Keith & Silies, 2015; Magnuson et al., 2017; Štefko & Steffek, 2018).

4.4. AS SOLUÇÕES ENCONTRADAS PELAS MARCAS DE FAST-FASHION

A grande variedade de empresas e negócios pertencentes à indústria da Fast-Fashion, possuem enorme poder e influência no ambiente e na sociedade (Brewer, 2019). Esta indústria exerce um impacto social e ambiental enorme, ambos positivos e negativos, com muitas marcas a fazerem da sustentabilidade como a sua imagem de marca enquanto que outras causam danos irreparáveis no ambiente (Brewer, 2019).

---

[3] Tradução livre dos autores: "20,000 people die of cancer and miscarriages every year as a result of chemicals sprayed on cotton".

[4] Derrocada de um prédio de três andares no Bangladesh no qual operacionaliza uma fábrica de tecidos. A partir deste acontecimento foi possível revelar o não cumprimento das normas básicas de segurança no país, demonstrando assim o lado negro da indústria de roupa nos países em desenvolvimento (BBC News Brasil, 2013).

No. 3, **2022**, 90-97
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29674

Algumas das marcas que se destacam no investimento que fizeram na criação de soluções para as recentes preocupações que o consumidor tem com as novas tendências sociais e ambientais foram a Zara, a H&M, a Springfield, a C&A e a Benetton. Estas marcas obtiveram reconhecimento por meio da premiação nas áreas da sustentabilidade e da preocupação na forma de produção das suas peças.

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E FUTUROS ESTUDOS

Pela análise qualitativa realizada pode-se concluir que apesar da maioria dos inquiridos ter conhecimento do conceito da Fast-Fashion, não identificam problemas ambientais e sociais inerentes a esta prática. Talvez por este facto é que ainda haja um grande consumo de Fast-Fashion pelos entrevistados, aliado à falta de alternativas acessíveis para colmatar e satisfazer as suas necessidades como o conforto, o preço e o gosto pessoal. Relativamente à definição e caracterização da Slow-Fashion, existe grande dificuldade por parte das pessoas avaliadas em o clarificar. A maioria dos inquiridos menciona também que deveria existir certa responsabilidade por parte do Estado em oferecer alternativas concretas e coesas à Fast-Fashion. Por fim, concluem que é possível haver mudanças no paradigma do comportamento do consumidor com a cooperação de todas as partes envolvidas, desde o consumidor, a empresas e governo.

A partir dos testes estatísticos realizados pode-se aferir que, na amostra, quem mais usufrui da Fast-Fashion são pessoas entre os 15 e 40 anos. Em relação às consequências deste modelo de produção e de consumo, apenas os indivíduos entre os 15 e os 24 anos possuem conhecimento de alguns dos problemas da Fast-Fashion, mais concretamente, a poluição das águas, as más condições de trabalho, o trabalho escravo e a violação dos direitos humanos. Na amostra, os indivíduos com mais de 57 anos não revelam conhecimento sobre todas as consequências ambientais, éticas e sociais, como por exemplo, as doenças, a desflorestação, poluição atmosférica, o suicídio dos trabalhadores e a desertificação dos solos. Os principais motivos apresentados que influenciam a compra de roupa deste modelo de negócio são o preço acessível e o fácil acesso.

Relativamente às alternativas à Fast-Fashion verifica-se, na amostra, que as pessoas com mais de 57 anos são as únicas que possuem conhecimento acerca da Slow-Fashion, mas por outro lado, de forma geral, estes não consomem Slow-Fashion. Os inquiridos com mais de 57 anos compram roupa em 2ª mão e consideram-na uma boa alternativa, sendo que os indivíduos entre os 15 e os 24 anos acham-nas atrativas ao contrário dos inquiridos com mais de 57 anos. A grande maioria dos indivíduos nesta amostra não conhece ou está ciente do conceito de Slow-Fashion.

Sobre os meios de comunicação, as redes sociais são o meio de comunicação onde já ouviram ou viram uma publicidade referente às lojas em 2ª mão. Os outros meios que também se destacam são a televisão e os amigos/família.

O presente estudo foi aplicado maioritariamente à região de Viseu, para futuros estudos aconselha-se a explorar outras regiões. Há a realçar ainda que, o estudo quantitativo tem algumas limitações, nomeadamente havendo pouca representação de indivíduos pertencentes a faixas etárias mais elevadas. Além disso, a amostragem é não probabilística por conveniência o que não permite generalizar os resultados à população. Para além destes problemas, também se pode referir o baixo poder de compra da amostra do estudo qualitativo, que pode influenciar os resultados da análise de conteúdo.

No. 3, **2022**, 90-97
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29674

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BBC News Brasil. (2013, April 28). *Desabamento em Bangladesh revela lado obscuro da indústria de roupas*. https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2013/04/130428_bangladesh_tragedia_lado_obscuro

Berlim, L. (2020). *Contributions to the construction of the Slow Fashion concept: a new look at the possibility of sustainable lightness*. https://doi.org/https://doi.org/10.26563/dobras.i32.1370

Bly, S., Gwozdz, W., & Reisch, L. A. (2015). Exit from the high street: an exploratory study of sustainable fashion consumption pioneers. *International Journal of Consumer Studies*, *39*(2), 125–135. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ijcs.12159

Boone, L., Kurtz, D., & Berston, S. (2019). *Contemporary Business*. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JFMM-10-2016-0091

Brewer, M. K. (2019). Slow Fashion in a Fast Fashion World: Promoting Sustainability and Responsibility. *Laws*, *8*(4), 24. https://doi.org/10.3390/laws8040024

Charpail, M. (2017). *Fashion & Environment — SustainYourStyle*. https://www.sustainyourstyle.org/en/whats-wrong-with-the-fashion-industry

Dabas, C. S., & Whang, C. (2022). A systematic review of drivers of sustainable fashion consumption: 25 years of research evolution. *Journal of Global Fashion Marketing*, *13*(2), 151–167. https://doi.org/10.1080/20932685.2021.2016063

Delong, M. R., Bang, H., & Gibson, L. (2019). Comparison of patterns of dressing for two generations within a local context. *Fashion, Style and Popular Culture*, *6*(1), 99–117. https://doi.org/10.1386/fspc.6.1.99_1

Domingos, M., Vale, V. T., & Faria, S. (2022). Slow Fashion Consumer Behavior: A Literature Review. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 14, Issue 5). MDPI. https://doi.org/10.3390/su14052860

Keith, S., & Silies, M. (2015). New life luxury: upcycled Scottish heritage textiles. *International Journal of Retail and Distribution Management*, *43*(10–11), 1051–1064. https://doi.org/10.1108/IJRDM-07-2014-0095

Luongo, G., & Östman, C. (2015). *Chemicals in textiles : A potential source for human exposure and environmental pollution*. http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:su:diva-120010

Magnuson, B., Reimers, V., & Chao, F. (2017). Re-visiting an old topic with a new approach: the case of ethical clothing. *Journal of Fashion Marketing and Management*, *21*(3), 400–418. https://doi.org/10.1108/JFMM-10-2016-0091

Maluly, T. (2017). *Os impactos sociais, econômicos e ambientais do Fast Fashion – Thirty Seven Trend*. https://www.thirtyseventrend.com/os-impactos-sociais-economicos-e-ambientais-do-fast-fashion/

Mendonça, C., Rodrigues, C., Moutinho, V., & Rosa, R. (2019). *A pegada da nossa roupa | Moda sustentável | PÚBLICO*. https://www.publico.pt/2019/11/29/infografia/pegada-roupa-391

Overdiek, A. (2018). Opportunities for slow fashion retail in temporary stores. *Journal of Fashion Marketing and Management*, *22*(1), 67–81. https://doi.org/10.1108/JFMM-05-2017-0042

Pencarelli, T., Taha, V. A., Škerháková, V., Valentiny, T., & Fedorko, R. (2020). Luxury products and sustainability issues from the perspective of young Italian consumers. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(1). https://doi.org/10.3390/SU12010245

Radner Linden, A. (2016). *An Analysis of the Fast Fashion Industry*. https://digitalcommons.bard.edu/senproj_f2016/30

Ritch, E. (2015). *Consumers interpreting sustainability: moving beyond food to fashion*. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2014-0042

Stagg Natasha. (2019). *Sleeveless: Fashion, Image, Media, New York 2011-2019*.

Štefko, R., & Steffek, V. (2018). Key issues in Slow Fashion: Current challenges and future perspectives. *Sustainability (Switzerland)*, *10*(7). https://doi.org/10.3390/su10072270

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 98-105
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29677

A Conquista, Desenvolvimento e Manutenção do Amor dos Consumidores pela Marca

Ana Fernandes [1], Renato Costa[2] & Sandra Filipe[3]

[1]ISCA-UA, Universidade de Aveiro, afernandes87@ua.pt
[2] ISCA-UA, Universidade de Aveiro, renatosoarescosta@ua.pt
[3] GOVCOPP & ISCA-UA, Universidade de Aveiro, sandrafilipe@ua.pt

Resumo

O uso do termo "amor" para descrever uma emoção sentida por um ser humano tem sido usado pelo marketing, sob a forma do conceito "*Brand Love*". Este representa um forte sentimento amoroso e uma relação duradoura e altamente emocional entre um consumidor e uma marca. Dada a importância da temática em questão, este estudo tem como objetivo de investigação abordar o conceito de *Brand Love* e compreender como este pode ser criado, nutrido e mantido, de acordo com a literatura académica de marketing. Para isso, irá descrever a evolução do conceito de *Brand Love* ao longo do tempo, identificar os antecedentes e consequências deste fenómeno e explorar a melhor forma de se proceder à conquista, desenvolvimento e manutenção do sentimento amoroso de um consumidor pelas suas marcas de eleição.

Palavras-chave: Antecedentes do *Brand Love, Brand Love, Consequências* do *Brand Love, Brand Relationship*.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 98-105
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29677

1. INTRODUÇÃO

O uso do termo "amor" para descrever uma emoção sentida por um ser humano em relação a algo não é um pensamento recente. Já em 1998, Shimp e Madden haviam definido o conceito de Relação Consumidor-Objeto (COR), afirmando ser possível que um consumidor nutra sentimentos tão intensos por objetos que apenas podem ser descritos como "amor", exemplificando atividades como coleções, compras altamente hedónicas e um sentimento de apego extremo a objetos como provas das suas conclusões (Shimp & Madden, 1988). De facto, Shimp & Madden (1988) afirmaram que, tal como sucede numa relação interpessoal, a emoção mais intensa que se pode sentir por uma marca é o sentimento de amor, sendo esta ideia mais tarde reforçada por Fournier (1998).

Segundo Uygur (2013), esta definição pioneira destaca-se como a base para o desenvolvimento de diferentes pensamentos na área do marketing, sendo o conceito de *Brand Love* – definido, de um modo abrangente, como o amor que um consumidor sente por uma marca (Langner et al., 2016) – um destes.

Esta ideia estende-se para o marketing e para as marcas sob a forma do conceito "*Brand Love*", entendido como o um forte sentimento amoroso e uma relação duradoura e altamente emocional entre um consumidor e uma marca. Este sentimento é algo valiosíssimo para as marcas e empresas, uma vez que, em última instância, o mesmo resulta numa elevada fidelidade, numa elevada resistência a opiniões negativas de terceiros sobre uma marca e num Word of Mouth (WOM) extremamente positivo. Assim, é necessário que as marcas e empresas compreendam como surge e como funciona o *Brand Love*, e como o mesmo pode e deve ser mantido a longo-prazo.

Efetivamente, é possível denotar uma evolução no conceito de *Brand Love*, que progride de um sentimento para um relacionamento sério. Já não só é plausível que um consumidor se apaixone por um objeto (neste caso, uma marca), é também possível que este olhe para uma marca como um parceiro amoroso (Albert et al., 2013; Hwang & Kandampully, 2012), devendo este fenómeno ser levado em conta pelos gestores de marketing e de marcas.

Dada a importância da temática em questão, este estudo tem como objetivo de investigação abordar o conceito de *Brand Love* e compreender como este pode ser criado, nutrido e mantido, de acordo com a literatura académica de marketing. Para isso, irá descrever a evolução do conceito de *Brand Love* ao longo do tempo, identificar os antecedentes e consequências deste fenómeno e explorar a melhor forma de se proceder à conquista, desenvolvimento e manutenção do sentimento amoroso de um consumidor pelas suas marcas de eleição.

O presente artigo tem uma estrutura que engloba um total de quatro seções principais. Após a introdução, a segunda secção descreve a metodologia utilizada neste estudo. A terceira seção consiste numa revisão da literatura sobre quatro tópicos principais: i) o conceito de *Brand Love;* ii) os antecedentes do *Brand Love* ; iii) as consequências do *Brand Love;* e, iv) a manutenção do *Brand Love*. Por sim, a quarta e última secção, consiste numa conclusão final.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 98-105
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29677

2. METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo de investigação previamente estabelecido, utilizou-se como metodologia para a realização deste artigo, a recolha e revisão de literatura académica recente e relevante sobre a temática alvo do estudo: *Brand Love*.

De modo a recolher literatura relevante que sustentasse teórica e empiricamente a investigação conceptual, recorreu-se a bases de artigos científicos, tais como a *Scopus* e a *Web of Science* privilegiando deste modo revistas indexadas em Scopus ou na Web of Science e afunilou-se a pesquisa sobretudo a revistas científicas da área científica de marketing com elevado fator de impacto e pertencentes ao 1º quartil (top 25% das revistas científicas da área).

Procurando fazer uma triagem mais restrita dos artigos a serem investigados, decidiu-se aplicar alguns filtros nas pesquisas bibliográficas, estreitando assim o campo de procura, nomeadamente: (1) utilizou-se o conjunto de palavras-chave como "*Brand Love*" e "*Brand Relationship*" (2) selecionou-se maioritariamente os artigos científicos que tinham sido publicados após o ano de 2010, aportando-lhes assim alguma atualidade.

Após leitura e análise dos artigos científicos resultantes da pesquisa bibliográfica nas bases de dados, resultou a seleção de um total de 17 artigos para a redação deste artigo.

3. REVISÃO DE LITERATURA

A presente secção consiste numa revisão de literatura sobre os seguintes tópicos: i) o conceito de *Brand Love;* ii) os antecedentes do *Brand Love* ; iii) as consequências do *Brand Love;* e, iv) a manutenção do *Brand Love*. Por sim, a quarta e última secção, consiste numa conclusão final.

3.1. O CONCEITO DE BRAND LOVE

Tal como o sentimento amoroso no qual se baseia, o conceito de *Brand Love* é subjetivo (Uygur, 2013), sendo que ainda hoje divide diferentes autores (Batra et al., 2012).

De acordo com Batra et al. (2012), é importante que se distinga o conceito de "amor" enquanto sentimento e "amor" enquanto uma relação duradoura entre duas partes. Um estudo feito pelos autores indica que, para as marcas, o foco do *Brand Love* deve incidir no conceito de "amor" enquanto relação, uma vez que, quando consumidores descrevem este fenómeno, os mesmos se focam numa "relação a longo prazo entre um consumidor e uma marca, incluindo diferentes elementos cognitivos, afetivos e comportamentais relacionados, ao invés de uma emoção amorosa específica, única e transiente".

Do ponto de vista do marketing, e de acordo com a *American Marketing Association* (AMA), *Brand Love* pode ser definido como "uma estratégia de marketing que procura adotar consumidores leais à marca e transformá-los em embaixadores e influenciadores para uma marca" (Schreane, 2020). Já de acordo com Pang et al. (2009), *Brand Love* consiste numa "relação dinâmica, multiplexa e com propósito entre consumidores e marcas". Assim, é possível ver o *Brand Love*, acima de tudo, como uma relação entre duas partes: consumidor e marca.

De modo a compreender como funciona o processo do *Brand Love*, é possível identificar antecedentes e consequências, podendo estas últimas ser mais breves e diretas e mais profundas e a longo-prazo (Batra et al., 2012). Estes elementos variam de autor para autor, sendo possível distinguir diferentes linhas de pensamento entre os estudiosos.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 98-105
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29677

3.2. Os Antecedentes do Brand Love

Para Batra et al. (2012), existem diferentes antecedentes envolvidos no *Brand Love*. O primeiro destes é a alta qualidade dos produtos ou serviços oferecidos por uma marca, sendo que o consumidor é mais provável de se apaixonar pela mesma caso, aos seus olhos, os produtos ou serviços sejam bem feitos, de qualidade funcional e práticos. Esta é a componente física do modelo do *Brand Love*, constituindo o elemento mais lógico do processo. Os antecedentes seguintes já envolvem uma componente mais emocional na sua definição, sendo, assim, identificados por Batra et al. (2012) como a autointegração de um consumidor numa marca, a conexão emocional positiva de um consumidor com uma marca e, por fim, os comportamentos movidos pelo desejo (Tabela 1).

Tabela 1. Os antecedentes do *Brand Love*

Autointegração na marca	
Identidade própria atual	Diz algo sobre a pessoa que o consumidor é, quando outras pessoas veem o consumidor a usar determinada marca retiram algumas conclusões sobre quem a pessoa é, parte importante de quem o consumidor é, o *overlap* entre a marca e o próprio consumidor e da identidade de ambos, marca como uma parte importante da identidade própria.
Identidade própria desejada	A marca ajuda o consumidor a apresentar-se aos outros como a pessoa que ele deseja ser, a marca faz com que o consumidor tenha o aspeto que o mesmo deseja ter, a marca faz com o consumidor sentir-se como o mesmo deseja.
Significado da vida e recompensas intrínsecas	A marca dá significado e propósito à vida do consumidor, faz a vida valer a pena, a marca é inerentemente importante para o consumidor, a marca é mais que um investimento em benefícios futuros, experiência de sentimentos de desejo.
Conexão emocional positiva	
Encaixe intuitivo	O consumidor sente-se psicologicamente confortável a usar a marca, a marca satisfaz perfeitamente as suas necessidades, tudo o que o consumidor procurou, um encaixe e alinhamento perfeito entre consumidor e marca, amor à primeira vista.
Apego emocional	A marca é vista como uma velha amiga, ligação emocional com a marca, o consumidor sente um laço com a marca.
Afeto positivo	O consumidor sente-se contente, relaxado, divertido, extasiado, calmo quando a usar produtos ou serviços da marca, sentimentos de prazer.
Comportamentos guiados pela paixão	
Coisas experienciadas no passado (envolvimento)	O consumidor já se envolveu ou fez muitas coisas com a marca em momentos passados, o consumidor já interagiu muito com a marca com a empresa que a produz.

Fonte: Adaptado de Batra et al., (2012).

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 98-105
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29677

De acordo com (Langner et al., 2016), "o desenvolvimento do *Brand Love* é um fenómeno complexo e multifacetado", podendo ser comparado ao processo de formação de amor interpessoal.

Bairrada et al. (2018) constroem sobre o trabalho de Batra et al. (2012) e distinguem três tipos de benefícios (ou antecedentes) essenciais ao *Brand Love*:

- os benefícios funcionais - benefícios que respondem a necessidades de consumo determinadas externamente;
- os benefícios simbólicos - benefícios que respondem a necessidades que são determinadas internamente, tais como as que envolvem processos como a identificação do ego ou alto crescimento;
- os benefícios experimentais - benefícios que respondem ao desejo de prazer sensorial, estimulação cognitiva e/ou variedade.

A construção da identificação entre o consumidor e a marca distingue-se entre duas dimensões de identificação: de um lado, encontra-se o grau em que uma marca reflete a sua própria identidade (eu interior), e, por outro lado, há a perspetiva simbólica de uma marca: a medida em que o contemplado reflete o seu "eu" social (exterior) face a um ambiente do indivíduo (Wallace et al., 2014).

Os consumidores utilizam marcas que lhes permitem moldar as suas identidades para se conseguirem definir (Malär et al., 2011), permitindo aos consumidores definir o seu "eu interior" ou "verdadeiro" e refletindo o seu "eu pessoal", neste caso, a sua identidade (Huber et al., 2015). Para além disto, os consumidores podem gravitar para marcas que servir como um meio de autoexpressão a partir da diferenciação de outros membros no seio do social (Huber et al., 2015), podendo também servir como um meio para melhorar o próprio "eu" em relação ao meio social (Wallace et al., 2014).

Para desenvolver o amor à marca, um consumidor deve ter não só uma atitude positiva de marca, mas também uma atitude positiva formada por experiências, juntamente com um sentimento de proximidade psicológica com a marca (Joji & Ashwin, 2012).

Também o valor hedónico é importante no *Brand Love*, sendo este proporcionado por uma experiência afetiva e sensorial de estética, prazer sensual, fantasia e divertimento (Joji & Ashwin, 2012). O valor hedónico também preenche as necessidades de autoexpressão e prestígio, levando a uma excitação emocional positiva, sentimentos positivos e afeto pela marca (Huber et al., 2015).

3.3. As Consequências do Brand Love

O processo emocional do *Brand Love* traz consigo diferentes consequências, quer para os consumidores, quer para as marcas. Batra et al. (2012) identifica três principais consequências do *Brand Love*: a lealdade do consumidor perante uma marca (quanto maior for o sentimento amoroso do consumidor, maior será a sua lealdade); o *Word of Mouth* ou WOM (o consumidor tende a dizer coisas positivas sobre a marca a outros em casos de *Brand Love*); e, a resistência a comentários negativos exteriores sobre a marca (o consumidor questiona quando ouve comentários negativos sobre a marca pela qual nutre sentimentos amorosos e tem maior tendência de voltar a comprar produtos dessa mesma marca, independentemente de experiências negativas próprias e alheias).

Batra et al. (2012) identifica também outras consequências, de resultado mais direto, sendo que estas se encontram presentes na Tabela 2.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 98-105
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29677

Tabela 2. As consequências do *Brand Love*

Relação a longo prazo do consumidor com uma marca	O consumidor irá usar a marca durante um longo período de tempo, a marca fará parte da vida do consumidor durante muito tempo, o consumidor sente uma relação de compromisso a longo prazo com a marca.
Angústia criada pela antecipação de separação entre o consumidor e a marca	Sentimentos de ansiedade, preocupação, medo e apreensão no consumidor pela prospeção de separação do mesmo e da marca.
Comportamentos guiados pela paixão	
Desejo ardente de usar	O consumidor sente a necessidade e o desejo de usar produtos ou serviços da marca, sentimento de saudade quando não se envolve com a marca.
Disposição para investir recursos	O consumidor está disposto a gastar muito dinheiro, energia e tempo com a marca (seja a adquirir produtos ou serviços, seja a melhorar os produtos que já possui da marca), procura específica pela marca, uso deliberado da marca em ocasiões especiais e em momentos marcantes da vida do consumidor.

Fonte: Adaptado de Batra et al., (2012).

Quando um consumidor desenvolve um sentimento amoroso em relação a uma marca, o mesmo pode sentir a necessidade de assumir um compromisso com a marca (Albert et al., 2013), sendo que isto traz inúmeros benefícios do ponto de vista do marketing. Assim, as consequências positivas acima referidas (Batra et al., 2012) na Tabela 2, são reforçadas por diferentes autores, destacando-se as seguintes: A lealdade (Albert et al., 2013; Wallace et al., 2014), o WOM positivo (Albert et al., 2013; Wallace et al., 2014), a mais fácil aceitação de falhas nos produtos da marca (Grisaffe & Nguyen, 2011) e intenções de compra mais fortes (Fetscherin, 2014; Kudeshia et al., 2016) e a vontade e disponibilidade que surge nos consumidores para pagar preços mais elevados pelos produtos ou serviços criados pela marca pela qual se apaixonaram (Albert et al., 2013).

3.4. A Manutenção do Brand Love

Infelizmente, e tal como acontece em qualquer relação amorosa, a intensidade do amor sentido sofre um desgaste natural com o passar do tempo (Huber et al., 2015). Assim, é importante que as marcas olhem para o *Brand Love* como uma relação a longo-prazo: não basta que as marcas saibam conquistar o amor de um consumidor, é preciso saber mantê-lo (Langner et al., 2016).

De acordo com Huber et al. (2015), as características utilitárias dos produtos e serviços são essenciais na manutenção do *Brand Love*. Os autores afirmam que os efeitos dos antecedentes do amor pela marca, em geral, variam com o aumento da duração da relação: O “eu” interior tem um efeito no amor apaixonado pela marca do que no "eu" social e torna-se ainda mais importante à medida que a relação amadurece. Assim, os valores hedónicos e utilitários mostram efeitos diretos e indiretos substanciais, mas a importância dos aspetos utilitários cresce com o tempo, substanciando a natureza racional do *Brand Love* dentro de uma relação de longo prazo entre o consumidor e a marca: Nas fases posteriores de uma relação, os consumidores as suas expectativas tornam-se cada vez mais realistas e uma marca como um parceiro de relação é apreciado por ser funcional e razões de facto (Huber et al., 2015).

Apesar disto, Huber et al. (2015) não descredibilizam a importância do lado emocional na manutenção do *Brand Love*, afirmando que, no caso das marcas com maior incidência hedónica, elementos como a diversão e o prazer continuam a ser cruciais para um consumidor ao longo de todo o curso de uma relação. Nestes casos, os produtos têm mais benefícios simbólicos que utilitários e, portanto, as marcas devem facilitar o uso das mesmas como um meio adequado para expressão do “eu” pessoal, bem como do eu social (Huber et al., 2015).

No. 3, **2022**, 98-105
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29677

Assim, Huber et al. (2015), defendem a necessidade de uma fusão entre ações emocionais (hedonísticas) e funcionais (utilitários), de modo a não só criar, mas sustentar o amor de um consumidor por uma marca.

Langner et al. (2016) afirmam que, para conseguir manter uma relação amorosa entre um consumidor e uma marca é necessário, acima de tudo, criar experiências e emoções positivas relativamente à marca, sendo que estas experiências e emoções podem ser distinguidas entre aquelas sobre as quais a marca tem algum controlo (como as experiências positivas criadas num consumidor devido às características e funcionalidades de um produto) e aquelas sobre as quais a marca não exerce um controlo direto (como as associações positivas relativamente a uma marca por parte de um consumidor, caso esta esteja presente em diferentes momentos da sua vida, infância ou memórias positivas, por exemplo).

Langner et al. (2016) sublinham também que o amor é um sentimento subjetivo e passivo a ser influenciado por experiências pessoais, sendo que estas se caracterizam pelo seu caráter incidente. Assim, os autores sugerem que as marcas que procurem o *Brand Love* se foquem não apenas nos aspetos performativos dos seus produtos ou serviços, mas também na criação de experiências extraordinárias, únicas e favoráveis para os seus produtos e para a marca em si, havendo um esforço para que as marcas participem de experiências que estimulem o *Brand Love* (como viagens ao estrangeiro, importantes fases de vida e infância, por exemplo).

Assim, conclui-se que os benefícios emocionais que a marca traz ao consumidor influenciam o desejo de manter essa relação, pois, uma vez que está extremamente ligado aos seus valores e às suas ações, o consumidor olha de forma limitada para o número de alternativas que tem a essa mesma marca (Albert et al., 2013).

Albert et al. (2013) referem também a importância de evitar mudanças bruscas na manutenção do *Brand Love*. As marcas devem evitar, por exemplo, mudanças repentinas nos preços apresentados ao mercado, especialmente se esta for feita de forma inesperada, uma vez que isto pode entrar em conflito com a idealização da marca feita pelo consumidor, o que, por sua vez, pode afetar gravemente o sentimento amoroso que o mesmo nutre (Albert et al., 2013).

4. CONCLUSÃO

Após a leitura de diversos artigos científicos que se debruçam acerca da temática em questão, percecionou-se a importância que este tema tem no panorama do mercado global, devendo ser então olhado como um conceito relevante, não só para as próprias marcas, como também para os próprios consumidores, relativamente ao proveito que podem obter quando iniciam e estabelecem, durante um determinado período não previamente definido/imposto, uma relação de amor à marca.

Verificou-se que todos os pontos que estão em redor do *Brand Love* devem ser encarados com a maior seriedade, principalmente no que diz respeito às marcas, pois não só de amor é feita esta mesma relação. Esta relação também exige confiança e coerência das marcas, para que a mesma consiga corresponder, durante o maior tempo possível, às expectativas geradas pelo consumidor, procurando corresponder assim às suas necessidades e desejos.

Todos os fatores são essenciais para fomentarem, desenvolverem e manterem esta mesma relação. O contexto atual é cada vez mais complexo, não só pela abrangência de alterativas como também pela enorme dificuldade no que toca à gestão da imagem pública das marcas.

Sendo assim, o *Brand Love* é algo que deve ser muito aproveitado pelos gestores de marketing e de marcas, procurando fomentar sinergias positivas com os seus consumidores sinais, tendo em conta que para além dos mesmos trazerem lucros direto às empresas, ao consumir os seus produtos, os mesmos podem também, se bem engajados, tornarem-se embaixadores não remunerados das marcas, exercendo o WOM positivo em relação àquilo que órbita dentro e fora da entidade.

Apesar das importantes contribuições teóricas deste artigo, sugere-se investigação em maior profundidade sobre a temática através de uma revisão sistemática de literatura, complementada com a realização de um estudo empírico de natureza quantitativa e/ou qualitativa.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 98-105
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29677

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albert, N., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2013). Brand passion: Antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, *66*(7), 904–909. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.12.009

Bairrada, C. M., Coelho, F., & Coelho, A. (2018). Antecedents and outcomes of brand love: Utilitarian and symbolic brand qualities. *European Journal of Marketing*, *52*(3–4), 656–682. https://doi.org/10.1108/EJM-02-2016-0081

Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. P. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, *76*(2), 1–16. https://doi.org/10.1509/jm.09.0339

Fetscherin, M. (2014). What type of relationship do we have with loved brands? *Journal of Consumer Marketing*, *31*(6–7), 430–440. https://doi.org/10.1108/JCM-05-2014-0969

Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer. *Journal of Consumer Research*, *24*(4), 343–373. https://doi.org/10.1086/209515

Grisaffe, D. B., & Nguyen, H. P. (2011). Antecedents of emotional attachment to brands. *Journal of Business Research*, *64*(10), 1052–1059. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.11.002

Huber, F., Meyer, F., & Schmid, D. A. (2015). Brand love in progress: The interdependence of brand love antecedents in consideration of relationship duration. *Journal of Product and Brand Management*, *24*(6), 567–579. https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2014-0682

Hwang, J., & Kandampully, J. (2012). The role of emotional aspects in younger consumer-brand relationships. *Journal of Product and Brand Management*, *21*(2), 98–108. https://doi.org/10.1108/10610421211215517

Joji, A., & Ashwin, J. (2012). Hedonic versus utilitarian values: The relative importance of real and ideal self to brand personality and its influence on emotional brand attachment. *Vilakshan: The XIMB Journal of Management*, *9*(2), 77–90.

Kudeshia, C., Sikdar, P., & Mittal, A. (2016). Spreading love through fan page liking: A perspective on small scale entrepreneurs. *Computers in Human Behavior*, *54*(3), 257–270. https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.08.003

Langner, T., Bruns, D., Fischer, A., & Rossiter, J. R. (2016). Falling in love with brands : a dynamic analysis of the trajectories of brand love. *Marketing Letters*, *27*, 15–26. https://doi.org/10.1007/s11002-014-9283-4

Malär, L., Krohmer, H., Hoyer, W. D., & Nyffenegger, B. (2011). Emotional brand attachment and brand personality: The relative importance of the actual and the ideal self. *Journal of Marketing*, *75*(4), 35–52. https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.35

Pang, J., Keh, H. T., & Peng, S. (2009). Effects of advertising strategy on consumer-brand relationships: A brand love perspective. *Journal of Marketing Science*, *3*(3), 59–73. https://doi.org/10.1007/s11782-009-0029-8

Schreane, T. (2020). *Creating a Culture of Brand Love*. American Marketing Association. https://www.ama.org/marketing-news/creating-a-culture-of-brand-love/#:~:text=Brand love is a marketing,customer value and relationship marketing.

Shimp, T. A., & Madden, T. J. (1988). Consumer-object relations: A conceptual framework based analogously on Sternberg's triangular theory of love. *Advances in Consumer Research*, *15*, 163–168.

Uygur, E. M. (2013). What is true (Brand) Love? The love concept in banding theory and research. *Journal of Euromarketing*, *22*(3), 51–60. https://doi.org/10.9768/0022.03.051

Wallace, E., Buil, I., & de Chernatony, L. (2014). Consumer engagement with self-expressive brands: Brand love and WOM outcomes. *Journal of Product and Brand Management*, *23*(1), 33–42. https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2013-0326

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 106-118
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29680

Fatores de Influência na Decisão de Compra de Produtos de Moda Sustentável no Contexto Português

Ana Fernandes[1], Diana Pedrosa[2], Luís Santos[3] & Renato Costa[4]

[1] Universidade de Aveiro, afernandes87@ua.pt
[2] Universidade de Aveiro, dianapedrosa@ua.pt
[3] Universidade de Aveiro, santos13@ua.pt
[4] Universidade de Aveiro, renatosoarescosta@ua.pt

Resumo

A compreensão do comportamento de compra dos consumidores relativamente a produtos de moda sustentável é essencial para a adaptação de qualquer empresa a esta tendência. De modo a estudar este mesmo comportamento de compra no contexto português, o presente artigo adapta o modelo de análise e o questionário desenvolvidos por Hui Zheng e Lei Chen no artigo *Affecting factors of consumers' purchase decision on sustainable fashion clothing products* (2020). Assim, são estudadas diferentes variáveis que explicam o comportamento de compra de produtos de moda sustentável neste contexto, concluindo-se que, entre as variáveis estudadas, as mais impactantes são a consciencialização do consumo sustentável por parte do consumidor e o ambiente de moda sustentável que rodeia o consumidor e a menos impactante é a variável que corresponde às características dos produtos de moda sustentável.

Palavras-chave: Moda sustentável; Comportamento de compra sustentável; Consciencialização do consumo sustentável; Ambiente de moda sustentável; Características dos produtos de moda sustentável.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 106-118
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29680

1. INTRODUÇÃO

A indústria da moda continua em crescimento, sendo que é previsível que o seu impacto ambiental continue a ter um peso extremamente relevante no planeta (Mandarić et al., 2022). É possível afirmar que existe uma tendência crescente de consumidores ecológicos no mercado (Mandarić et al., 2022), sendo que estes são cada vez mais sofisticados e conscientes a nível da sustentabilidade, esperando cada vez mais que as empresas sejam responsáveis com o ambiente (Rothenberg & Matthews, 2017). Assim, torna-se vital que as empresas se adaptem a esta mesma tendência ao mesmo tempo que lutam por um futuro mais sustentável, sendo, assim, de extrema importância que as mesmas compreendam não só o que os consumidores desejam e necessitam, mas também como os influenciar positivamente a adotar comportamentos de compra sustentáveis mais positivos no que diz respeito à moda.

O presente artigo pretende, assim, compreender e analisar quais os fatores que mais influenciam a adoção de um comportamento de compra de produtos de moda sustentável em contexto português, sendo que, para isto, se irá proceder à adaptação do modelo de análise e do questionário desenvolvidos por Hui Zheng e Lei Chen no artigo Affecting factors of consumers' purchase decision on sustainable fashion clothing products (2020). Deste modo, procedeu-se à adaptação e estudo de quatro variáveis principais – o ambiente de moda sustentável que rodeia o consumidor [AMS], as características dos produtos de moda sustentável [CPMS], a consciencialização do consumo sustentável por parte do consumidor [CCS] e o comportamento de compra de produtos de moda sustentável [CC] – e à realização de um inquérito por questionário que contou com as respostas de 122 residentes em Portugal.

2. METODOLOGIA

De modo a estudar o comportamento de compra relativo a produtos de moda sustentável no contexto português, adaptou-se o modelo desenvolvido por Zheng e Chen (2020) ao contexto em questão. Assim, tendo em conta esse mesmo modelo e a revisão de literatura realizada, consideraram-se quatro variáveis: O ambiente de moda sustentável que rodeia o consumidor [AMS], as características dos produtos de moda sustentável [CPMS], a consciencialização do consumo sustentável por parte do consumidor [CCS] e o comportamento de compra [CC]. Deste modo, foi desenvolvido o modelo de hipóteses para o estudo do comportamento de compra de produtos de moda sustentável em contexto português, presente na Figura 1.

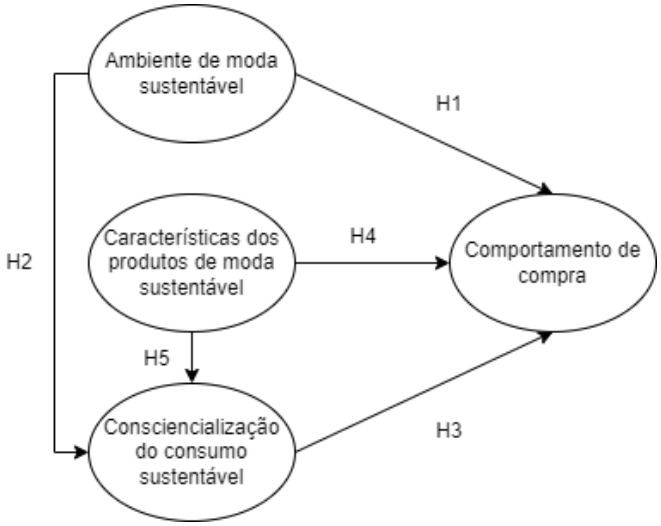


Figura 1. Modelo de hipóteses

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 106-118
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29680

2.1. RECOLHA DE DADOS

De modo a recolher os dados necessários para o estudo do comportamento de comportamento de produtos de moda sustentável em contexto português, criou-se um inquérito por questionário, sendo que o mesmo foi publicado na plataforma *FormsUA*. A seleção de participantes foi feita de modo aleatório, sendo que os participantes são constituídos por residentes em Portugal com idades compreendidas entre os 18 e os 63 anos. O tempo médio de resposta ao inquérito por questionário foi de 5 minutos e 44 segundos, sendo que o mesmo contou com um total de 122 respostas completas e válidas, o que demonstra uma taxa de eficiência de 73,1% quando em comparação ao número total de respostas (167), onde se enquadram as respostas incompletas. Todas as questões são de resposta de caráter obrigatório.

O inquérito por questionário em questão foi construído para ser respondido em duas fases distintas. A primeira fase, correspondente aos dados demográficos dos participantes, inclui diferentes questões que pretendem recolher o concelho de residência, o género, a idade, o estado civil, as habilitações académicas, a situação face ao emprego e a classe social onde o consumidor se considera inserido. A segunda fase do inquérito por questionário inclui 17 questões, adaptadas do modelo no qual o presente artigo se baseia, sendo que as questões se encontram presentes na Tabela 1. Foi usada uma Escala de Likert de 5 pontos para a resposta às questões colocadas aos consumidores, sendo que 1 corresponde a "discordo totalmente" e 5 corresponde a "concordo totalmente".

Tabela 1. Escala e questões presentes no inquérito por questionário

Construto	Grupo[1]	Questões
AMS	AMS_1	A1: Considero que a promoção de produtos de moda sustentável é relativamente forte em Portugal; A4: Vejo muitas pessoas a usar produtos de moda sustentável em Portugal.
	AMS_2	A2: Espero que regulamentações ambientais relativas ao tema da moda sustentável sejam implementadas em Portugal o mais rápido possível; A3: Considero que a indústria do vestuário tem um peso importante para o desenvolvimento de produtos de moda sustentável.
CPMS	–	B1: Valorizo o tecido reciclado de peças de vestuário sustentáveis; B2: Valorizo as qualidades regeneradoras de peças de vestuário sustentáveis; B3: Valorizo as ideias criativas de peças de vestuário sustentáveis; B4: Valorizo o preço das peças de vestuário sustentáveis.
CCS	–	C1: Considero que o consumo excessivo de peças de vestuário irá prejudicar o ambiente; C2: Considero que o consumo de peças de vestuário deve promover o conceito de proteção ambiental e a sustentabilidade ao mesmo tempo que descarta a ideia de peças de luxo; C3: Considero que devemos tentar o nosso melhor para reduzir as embalagens usadas e o desperdício de peças de vestuário; C4: Considero que o consumo de peças de vestuário deve procurar a harmonia entre pessoas e o ambiente; C5: Considero que devemos tentar dar o nosso melhor para usar produtos de vestuário reciclados para diminuir o desperdício de recursos.
CC	–	D1: Quero comprar e usar peças de vestuário sustentáveis; D2: Pretendo comprar e usar peças de vestuário sustentáveis; D3: Se necessitar de comprar peças de vestuário, vou optar pela opção sustentável; D4: Recomendaria peças de vestuário sustentáveis a familiares e amigos.

[1] A divisão da variável AMS é discutida nos resultados.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 106-118
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29680

2.2. DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

A maioria da amostra estudada reside nos concelhos de Aveiro (16,4%), Viseu (13,1%), Porto (11,5%) ou Santa Maria da Feira (11,5%), sendo possível distinguir uma maior incidência de inquiridos do género feminino (69,7%) quando em comparação ao género masculino (30,3%). A grande maioria dos inquiridos tem uma idade compreendida entre os 21 e os 25 anos (51,7%), sendo seguidos pelos inquiridos entre os 26 e os 30 anos (24,6%). É possível observar também que a maioria da amostra estudada se encontra solteira em termos de estado civil (74,6%), têm habilitações académicas equivalentes a uma licenciatura ou superior (82,8%) e encontram-se a trabalhar por conta de outrem (50%) ou são estudantes/estagiários (36,1%).

Foi também pedido aos inquiridos estudados que identificassem a classe social em que consideram integrar-se, sendo esta escala apresentada de 1 a 10. Desta questão, conclui-se que nenhum elemento da amostra estudada se identifica com classes sociais extremamente baixas (uma vez que ninguém identificou a sua classe social como 1 ou 2) e a vasta maioria se identifica como integrante da classe média ou da classe média/alta, sendo que 87,8% da amostra classifica a mesma entre 4 e 7.

A amostra recolhida vai ao encontro da população estudada pelo artigo de Zheng e Chen (2020) em termos sociodemográficos (género, idade e habilitações académicas).

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1. A INDÚSTRIA DA MODA ATUAL, A *FAST-FASHION* E AS SUAS CONSEQUÊNCIAS NEGATIVAS

A industria da moda é atualmente considerada uma das industrias mais poluentes a nível global (Niinimäki et al., 2020), trazendo consigo impactos negativos tanto para o ser humano, como para o ambiente (Business of Fashion, 2015). Esta indústria emite cerca de 1.2 mil milhões de toneladas de CO_2 durante um ano de produção (Ellen MacArthur Foundation, 2017), o que, de acordo com as Nações Unidas, constitui cerca de 8% das emissões globais de CO_2 (UNFCCC, 2018). O impacto negativo da indústria da moda é também notável no que diz respeito ao consumo excessivo e poluição de água, sendo que esta indústria é responsável por 20% do desperdício de água anual do qual o planeta é vítima, utilizando anualmente 93 mil milhões de metros cúbicos de água, um valor identificado como o suficiente para a sobrevivência de cinco milhões de pessoas (Nações Unidas, 2019).

Para além de bastante poluente, a indústria da moda é também responsável por um alto nível de desperdício. De acordo com a Ellen MacArthur Foundation (2017) cerca de 73% das roupas produzidas acabam em aterros ou incineradas, sendo que apenas 15% do total das roupas produzidas são realmente recicladas para outros fins.

É óbvio que a indústria da moda, principalmente devido ao aumentar da popularidade das marcas que tiram partido da *fast fashion,* apresenta uma clara ameaça crescente não só para o ambiente, como para a exposição do risco de mão-de-obra abusiva e exploratória, uma vez que a maior parte dos consumidores quando olha para a sua peça favorita de roupa, provavelmente não pensa em fatores como a quantidade de água utilizada para a sua produção, os químicos usados no processo de manufatura, quem a produziu ou onde foi produzida (Mandarić et al., 2022).

Assim sendo, é importante conseguir respeitar a natureza ao máximo, reduzindo os impactos negativos dos processos da manufatura tanto para o ambiente como para a sociedade em si, melhorando as práticas de negócios responsáveis ligados à indústria da moda e aumentando a atenção e consciência dada pelo público sobre as consequências, de por exemplo, o consumo e compra excessiva de roupa (Mandarić et al., 2022).

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 106-118
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29680

3.2. A MODA SUSTENTÁVEL

O termo "moda sustentável" é, de um modo geral, utilizado como uma definição abrangente para todos os produtos de moda e comportamentos que têm um menor impacto negativo nas pessoas e/ou no planeta (Mukendi et al., 2020). Assim, a moda sustentável implica que os produtos deste tipo sejam produzidos com um objetivo claramente orientado para a sustentabilidade ambiental (Shen et al., 2012). É importante compreender a complexidade desta terminologia, explorando todas as variantes que a mesma abrange.

É possível denotar alguma disparidade em termos das definições elaboradas pela comunidade científica relativamente à moda sustentável, mas geralmente as mesmas incluem elementos como o impacto da indústria da moda e de todos os seus intervenientes no ambiente através de diferentes aspetos, incluindo também a sociedade como um todo (Mandarić et al., 2022). Ainda de acordo com o mesmo autor, é possível afirmar que a moda que tem por base a sustentabilidade foca-se principalmente nas práticas éticas dos produtores e dos próprios consumidores, na redução da produção e nos seus impactos da indústria no ambiente.

Mukendi et al. (2020, p. 2874) definem moda sustentável como "a variedade de meios através dos quais um produto ou comportamento de moda poderá ser considerado mais sustentável, incluindo (mas não limitado a) práticas ambientais, práticas sociais, *slow fashion*, reutilização, reciclagem, práticas *cruelty-free*, práticas anti-consumo e práticas de produção." Já de acordo com Shen et al. (2013), é possível distinguir em 8 dimensões diferentes o constructo da moda sustentável, sendo que as mesmas se encontram presentes na Tabela 2.

Tabela 2. As 8 dimensões do constructo da moda sustentável

8 Dimensões do constructo da moda sustentável	
Reciclada	Vestuário reciclado que é feito desde materiais recuperados de peças de roupa usadas.
Orgânica	Produtos orgânicos feitos a partir de recursos naturais sem intervenção de pesticidas e elementos tóxicos.
Vintage	Refere-se às roupas em segunda mão que receberam uma nova vida.
Vegan	Produtos que não contêm qualquer tipo de pele ou tecido animal.
Artesanal	Produtos capazes de integram as aptidões e tradições ancestrais.
Produzido localmente	Inclui produtos que requerem um baixo nível de transportes e contribuem para a economia local.
Feito à medida	Este tipo de *design* personalizado ajuda a encorajar a qualidade das peças e incentiva um estilo de moda mais lenta, ao invés da produção em massa.
Certificação *Fair-Trade*	Inclui produtos manufaturados por empresas que demonstram respeito pelos funcionários e pelos direitos humanos.

Adaptado de (Shen et al. 2013).

Assim, e tendo em conta a definição, dimensões e características acima descritas, é possível identificar três respostas distintas da indústria da moda à problemática da sustentabilidade, respostas estas que se encontram abrangidas pela própria definição de moda sustentável: A moda ética, a eco-fashion ou moda eco-friendly e a slow fashion (Blazquez et al., 2020; Mukendi et al., 2020).

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 106-118
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29680

De um modo geral, e apesar de poderem ser facilmente confundidos, estes três tipos distintos de moda apresentam diferenças na sua principal incidência, sendo que esta variação pode ser observada na Tabela 3.

Tabela 3. Os três tipos de moda sustentável

Moda ética	*Eco fashion* ou moda *eco-friendly*	*Slow fashion*
Principal incidência no aspeto social da indústria da moda, dando maior importância a aspetos como o bem-estar e condições dos trabalhadores e dos consumidores.	Principal incidência na redução do impacto ambiental negativo da indústria da moda, havendo uma especial atenção para o tipo de materiais usados na produção e distribuição de produtos de moda sustentável.	Principal incidência na qualidade e durabilidade das peças e na diminuição da velocidade da cadeia de produção.

3.2.1. A MODA ÉTICA

A moda ética consiste em produtos de moda que incorporem princípios de comércio justos e éticos (Mukendi et al., 2020), procurando minimizar o impacto negativo da indústria da moda no ambiente, trabalhadores e seres vivos (Reimers et al., 2016).

As empresas de moda ética vão além daquilo que é feito pelas empresas de *eco-fashion*, uma vez que as primeiras olham não só para o impacto negativo que a indústria da moda tem no meio ambiente, mas consideram também implicações sociais, tais como as condições de trabalho e bem-estar dos trabalhadores e o bem-estar e saúde dos consumidores (Blazquez et al., 2020).

3.2.2. A *ECO-FASHION* OU A MODA *ECO-FRIENDLY*

De acordo com Fu e Kim (2019), a moda *eco* ou *eco-friendly* pode ser definida, simplesmente, como produtos de moda produzidos de um modo ecológico ou amigo do ambiente. A *eco fashion* é associada a materiais biológicos e/ou orgânicos (Blazquez et al., 2020), sendo que, os produtos de moda *eco fashion* são, muitas vezes, criados a partir de materiais biodegradáveis ou reciclados e/ou recicláveis e através do uso de tecnologia ecológica (Fu & Kim, 2019).

De acordo com Rothenberg & Matthews (2017), o termo "*eco-friendly*" é o mais adequado quando se comunica vestuário com características sustentáveis, principalmente quando a comunicação dentro do marketing ou mesmo no espaço comercial é dirigida a consumidores mais novos, como os pertencentes à geração *millennial*. Este termo pode também receber maior importância quando é apresentado juntamente com campanhas de saldos (Rothenberg & Matthews, 2017).

3.2.3. A *SLOW FASHION*

Diversos movimentos como a *slow fashion* estão a tornar-se capazes de mudar as preferências dos consumidores, impactando diretamente o modelo de negócio de indústrias como a da moda, criando assim novas formas de trabalhar o vestuário (Todeschini et al., 2017). Este movimento é visto como uma alternativa emergente ao atual mercado da moda, uma vez que engloba aspetos como a sustentabilidade, a ecologia, e valores éticos no seu movimento e modelo de negócio (Ozdamar Ertekin & Atik, 2015).

A *slow fashion* é um conceito que se impõe como uma oposição à forma de produção e comercialização imposta pela *fast fashion* (Fletcher, 2010). A *slow fashion* defende ideias de roupa durável, de reciclagem e de um novo modelo de consumo, feito com ética e responsabilidade, demonstrando a necessidade de trocar o benefício da quantidade pelo da qualidade, de praticar um consumo responsável, moderado e com autodisciplina, fazendo uso de materiais que derivam do comércio justo, de qualidade e resistente ao passar do tempo (Slow Movement Portugal, 2020).

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 106-118
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29680

3.3. FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO DE COMPRA DE VESTUÁRIO SUSTENTÁVEL

Como já foi previamente mencionado, é possível observar uma clara ascensão da tendência de aquisição de vestuário sustentável por parte do público. Apesar disto, é importante referir que existe ainda uma irregularidade em termos da facilidade da adoção desta tendência por parte dos consumidores, sendo que existem diferentes fatores que possibilitem a explicação deste fenómeno.

Tendo em conta que este artigo surge no âmbito da aplicação do modelo explicativo de comportamento de compra de moda sustentável desenvolvido por Zheng e Chen (2020) ao contexto português, foi possível identificar, pelo menos, três fatores que influenciam o comportamento de compra de produtos de moda sustentável: o ambiente de moda sustentável que rodeia o consumidor, a consciencialização do consumo sustentável por parte do consumidor e as características dos próprios produtos de moda sustentável, sendo que todos estes fatores de influência serão explorados mais tarde.

Para além dos fatores de influência acima escritos, é possível identificar outros que podem ter peso na decisão de compra de produtos de moda sustentável, tais como o preço, a qualidade dos produtos, os fatores sociais ou valores epistémicos (Bielawska & Grebosz-Krawczyk, 2021) e a durabilidade dos produtos (Mandarić et al., 2022).

3.3.1. O AMBIENTE DE MODA SUSTENTÁVEL QUE RODEIA O CONSUMIDOR

É já considerado um dado adquirido que o ambiente no qual um indivíduo se insere afeta gravemente as suas escolhas e comportamentos (Li et al., 2019). O ambiente é constituído por diferentes fatores externos ao indivíduo, sendo que o ambiente de moda sustentável corresponde à existência de um ambiente que rodeie o indivíduo que incentive o mesmo à adoção de produtos deste tipo. De acordo com Zheng e Chen (2020), o ambiente de moda sustentável pode ser a chave necessária para a transformação da consciencialização do consumo sustentável por parte de um consumidor num comportamento e decisão de compra sustentáveis.

Assim, e tendo em conta a literatura acima e o artigo no qual o modelo de análise desenvolvido se baseia, foram definidas as seguintes hipóteses:

H1: O ambiente de moda sustentável que rodeia o consumidor influencia o comportamento de compra.

H2: O ambiente de moda sustentável que rodeia o consumidor influencia a consciencialização do consumo sustentável por parte do consumidor.

3.3.2. CONSCIENCIALIZAÇÃO DO CONSUMO SUSTENTÁVEL POR PARTE DO CONSUMIDOR

A facilidade de adoção de produtos mais verdes é muitas vezes justificada pela consciencialização, educação e conhecimento dos consumidores em termos da problemática da sustentabilidade (Zsóka et al., 2013).

É observável que os consumidores com uma maior inclinação ecológica estão cada vez mais atentos a este fator e compram, efetivamente, produtos denominados como ecológicos. Estes consumidores têm uma maior inclinação para adquirir peças de vestuário mais ecológicas, principalmente devido a fatores ligados ao foro emocional e à responsabilidade para com o ambiente, estando também dispostos a pagar mais por este tipo de produto em detrimento de produtos sem esta qualidade (Bielawska & Grebosz-Krawczyk, 2021).

Assim, e tendo em conta a literatura acima e o artigo no qual o modelo de análise desenvolvido se baseia, foram definidas as seguintes hipóteses:

H3: A consciencialização do consumo sustentável por parte do consumidor influencia o comportamento de compra de produtos de moda sustentável no contexto português.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 106-118
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29680

3.3.3. CARACTERÍSTICAS DOS PRODUTOS DE MODA SUSTENTÁVEL

As características de um produto é algo que não se pode desvalorizar no estudo do comportamento de compra de um consumidor. De acordo com Luzio & Lemke (2013), os consumidores denominados como ecológicos, têm um interesse favorável por produtos que são orgânicos, eficientes em termos energéticos, que incluem embalagens que são biodegradáveis e que ajudem a manter um estilo de consumo o mais amigo do ambiente possível. Este tipo de consumidor tende também a optar por materiais não-poluentes, tais como materiais naturais, materiais reciclados ou fibras orgânicas (Bielawska & Grebosz-Krawczyk, 2021).

Para além de características presentes no produto de moda sustentável em si, os consumidores tendem também a valorizar o processo amigo do ambiente que envolve a produção e distribuição, como o aproveitamento dos materiais desperdiçados na produção, o tratamento do lixo e as embalagens feitas de materiais ecológicos (Bielawska & Grebosz-Krawczyk, 2021).

Assim, e tendo em conta a literatura acima e o artigo no qual o modelo de análise desenvolvido se baseia, foram definidas as seguintes hipóteses:

H4: As características dos produtos de moda sustentável influenciam o comportamento de compra de produtos de moda sustentável no contexto português.

H5: As características dos produtos de moda sustentável influenciam a consciencialização do consumo sustentável por parte do consumidor no contexto português.

3.3.4. COMPORTAMENTO DE COMPRA

O comportamento de compra do consumidor é considerado por Kotler & Keller (2012) uma parte inseparável do marketing, sendo que este tema é, segundo estes autores, considerado como o estudo das formas de compra e disposição de produtos/serviços, ideias ou experiências por parte dos consumidores que pretendem através do ato de compra satisfazer os seus desejos e necessidades.

Autores como Solomon (2017) tratam o comportamento de compra dos consumidores como um processo que envolve a escolha, compra, uso e descarte dos produtos/serviços por parte dos indivíduos que tentam satisfazer diferentes tipos de necessidades e desejos. Assim, o comportamento de compra forma uma parte integrante da personalidade dos indivíduos, sendo que cada consumidor comporta-se de uma forma distinta e consome os produtos/serviços que melhor se adequam à sua personalidade e valores (Rana & Paul, 2017).

É de grande importância entender o comportamento de compra dos diferentes tipos de consumidores, bem como as formas como estes escolhem os seus produtos/serviços, pois este aspeto pode proporcionar vantagens sobre a concorrência, ajudando à criação de uma estratégia de promoção que reflita eficazmente as necessidades e desejos do público-alvo que se pretende atingir (Kotler & Keller, 2012).

3.4. OS CONSUMIDORES ECOLÓGICOS PORTUGUESES

Apesar de existir um número bastante escasso de literatura referente ao comportamento de compra de produtos de moda sustentável do público português, é possível retirar algumas conclusões relativamente aos hábitos de compra de consumidores portugueses de inclinação ecológica, adaptando-as, depois à moda sustentável.

Num estudo realizado por Luzio & Lemke (2013), os consumidores ecológicos portugueses apresentam razões para a escolha de produtos sustentáveis que incluem, mas que também vão além das preocupações ambientais, incluindo também fatores como a sua saúde e a origem dos produtos. O mesmo estudo refuta o pensamento da tendencial indústria, que considera que os consumidores ecológicos estão predispostos a pagar preços *premium* para obter produtos mais sustentáveis. A maioria dos entrevistados neste mesmo estudo manifesta os seus limites e insatisfação em ter de pagar mais para ter um produto verde, principalmente quando a empresa não tem gastos significativamente mais elevados para este tipo de produção, sendo que se notou

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 106-118
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29680

também uma maior preocupação com a *performance* destes produtos em detrimento da aparência, no que diz respeito a embalagens apelativas, odores, cores, padrões, moda, entre outros aspetos (Luzio & Lemke, 2013).

Muito devido a diversas práticas recorrentes de *greenwhasing* no mercado, os consumidores entrevistados demonstram não recorrer com frequência a informações oferecidas pelas marcas, preferindo, ao invés, informações de fontes percebidas como conhecedoras e credíveis dentro desta área, utilizando sobretudo meios como a internet (*newsletters* de ONGs, blogues e comunidades de consumidores ecológicos), os seus amigos e negócios credíveis e especializados na venda de produtos ecológicos (Luzio & Lemke, 2013).

3.5. AS RESPOSTAS DAS EMPRESAS E DOS GOVERNOS

A moda sustentável representa não só uma oportunidade para as empresas da indústria de assumirem um papel ativo no combate à destruição ambiental e social associada à *fast fashion*, mas também uma oportunidade de explorar um mercado em rápido crescimento. Assim, as empresas devem adaptar-se às exigências dos consumidores ao mesmo tempo que influenciam e facilitam a adoção de comportamentos mais sustentáveis.

Em primeiro lugar, as marcas de vestuário precisam de identificar prioridades para os consumidores (tais como a qualidade, a durabilidade e o preço) e ajustar as suas comunicações tendo em conta estes aspetos, que satisfazem algumas das principais necessidades dos consumidores (Mandarić et al., 2022). É necessário também que os retalhistas ofereçam ao consumidor uma maior margem de opções sustentáveis, com rótulos que se expliquem de forma concreta e claridade quanto a medidas que envolvam, por exemplo, processos de higienização de roupas usadas, para que cada vez mais as pessoas aceitem este estilo de consumo com maior facilidade (Soyer & Dittrich, 2021).

Para além desta interação direta com o consumidor, é também importante que as marcas e empresas associadas à indústria da moda reúnam os seus esforços para alteação o modo de produção dos seus artigos. Assim, a substituição dos químicos perigosos e poluentes, frequentemente utilizados na *fast fashion*, por materiais amigos do ambiente que não prejudiquem a natureza (Bielawska & Grebosz-Krawczyk, 2021) e a troca das matérias-primas utilizadas, recusando materiais como o algodão virgem e a ceda, e optando por materiais mais ecológicos (Soyer & Dittrich, 2021) são recomendadas.

Mas não apenas ao encargo das empresas deve esta mudança ser feita. É necessário que os governos estabeleçam termos facilitadores e benéficos para a produção sustentável a nível internacional, uma vez que a sustentabilidade também exige melhorias a nível social, algo prevalente na indústria da moda atual, principalmente em áreas como as do Sudeste da Ásia, onde a força laboral desta indústria vive de forma decadente e miserável (Soyer & Dittrich, 2021)

4. RESULTADOS

Antes de se proceder à validação do modelo em questão, fez-se uma primeira análise geral aos dados recolhidos. Durantes esta análise, verificou-se uma grande disparidade de médias associadas à variável AMS, sendo que a mesma foi dividida em dois subgrupos, de modo a agrupar os dados recolhidos em termos de média e evitar o enviesamento dos resultados do presente estudo. Assim, a variável AMS foi dividida em AMS_1 e AMS_2, sendo que as questões associadas a esta divisão se encontram presentes na Tabela 3.

De modo a verificar a confiabilidade do modelo, verificou-se o Alfa de Cronbach para cada uma das variáveis. A variável Comportamento de Compra [CC] se verificou o Alfa de Cronbach mais alto (0,908), seguida das variáveis Consciencialização do Consumo Sustentável por Parte do Consumidor [CCS] e Características dos Produtos de Moda Sustentável [CPMS], de Alfa de Cronbach 0,758 e 0,733. Uma vez que a variável Ambiente de Moda Sustentável que Rodeia o Consumidor [AMS] foi dividida, o Alfa de Cronbach foi calculado individualmente para AMS_1 e AMS_2, sendo que ambas apresentaram um valor de 0,589 cada, considerando-se este resultado pouco desejável, mas ainda assim aceitável para a verificação da confiabilidade do modelo.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 106-118
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29680

De modo a verificar a influência das variáveis Consciencialização do Consumo Sustentável por Parte do Consumidor [CCS], Características dos Produtos de Moda Sustentável [CPMS] e da divisão da variável Ambiente de Moda Sustentável que Rodeia o Consumidor [AMS] no Comportamento de Compra de Produtos de Moda Sustentável [CC], procedeu-se à realização de diferentes testes de Regressão Linear. Em primeiro lugar, e para um nível de significância de 95%, é importante realçar que, durante esta análise, o grupo AMS_1 não foi considerado relevante para o modelo (Sig.=0,72), sendo que o mesmo foi excluído.

É possível afirmar que, após excluído AMS_1, o modelo é bastante relevante, uma vez que as demais variáveis justificam 55,8% da influência no comportamento de compra (R^2 Ajustado=0,558). É importante também realçar os valores positivos obtidos na ANOVA realizada e o valor de Durbin-Watson (2,063), que auxiliam a reforçar a relevância do modelo.

A significância das variáveis para a explicação do comportamento de compra de produtos de moda sustentável no contexto português, ilustrada na Figura 2, indica que a variável com maior impacto no comportamento de compra é Consciencialização do Consumo Sustentável por Parte do Consumidor [CSS] (Beta=0,387), seguida do subgrupo AMS_2 (Beta=0,320) e, finalmente, a variável Características dos Produtos de Moda Sustentável [CPMS] (Beta=0,188).

Assim, é possível verificar a veracidade de H_1, H_3 e H_4, sendo que a validação de H_1 apenas pode ser feita tendo em conta que se contabilizou apenas AMS_2, ao invés da variável AMS completa.

Para proceder à validação (ou não) de H_2, recorreu-se, uma vez mais, à realização de testes de regressão. Assim, concluiu-se que, uma vez mais, apenas AMS_2 tem influência na variável Consciencialização do Consumo Sustentável por Parte do Consumidor [CCS], sendo que o Beta desta relação corresponde a 0,567. Assim, e após excluir o grupo AMS_1, foi possível concluir não só que H_2 é válida, mas também que AMS_2 explica 31,1% da variável Consciencialização do Consumo Sustentável por Parte do Consumidor [CCS] (R^2 Ajustado=0,311).

Finalmente, para o estudo de H_5, efetuaram-se novamente testes de regressão, sendo que foi possibilitada a verificação da hipótese em questão. A variável Características dos Produtos de Moda Sustentável [CPMS] tem uma capacidade explicativa de 28,4% da variável Consciencialização do Consumo Sustentável por Parte do Consumidor [CCS] (R^2 Ajustado=0,284), sendo que o Beta corresponde a 0,538.

Note-se que todos os resultados foram obtidos através da utilização do programa *IBM SPSS Statistics 28*.

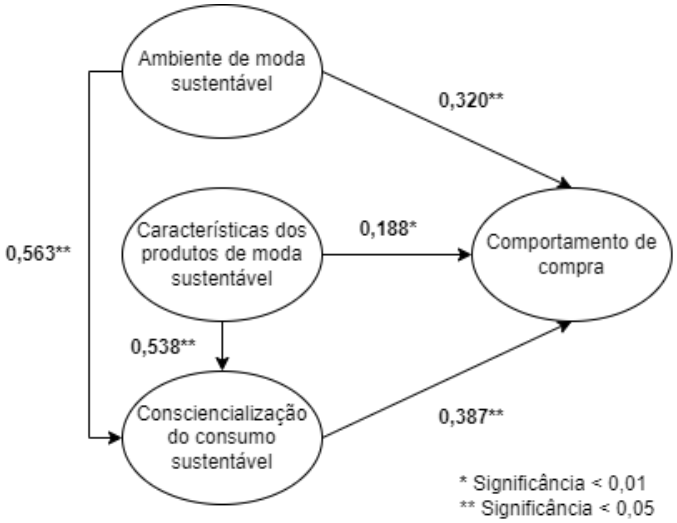


Figura 2. Modelo empírico

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 106-118
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29680

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

A forma agressiva como a indústria da moda atual impacta negativamente o planeta e todos os seus habitantes é algo que necessita de ser alterado e revertido. A moda sustentável representa uma possibilidade de mudança do modelo de negócio tóxico implementado e difundido pela *fast fashion*, sendo que, a mesma se tem tornado uma verdadeira tendência de mercado, crescente em popularidade. Assim, é de extrema importância que as empresas presentes na indústria da moda compreendam não só o seu impacto negativo, como também o que fazer para melhorar e quais as preferências e exigências dos seus consumidores em termos de produtos de moda sustentável. Deste modo, o presente artigo propôs-se a estudar quais os fatores que influenciam o comportamento de compra de produtos de moda sustentável no contexto português, sendo, para isto, adaptado o modelo desenvolvido por Zheng e Chen (2020) e as quatro variáveis por esses mesmos autores definidas: O ambiente de moda sustentável que rodeia o consumidor [AMS], as características dos produtos de moda sustentável [CPMS], a consciencialização do consumo sustentável por parte do consumidor [CCS] e o comportamento de compra [CC]. Foi então realizado um inquérito por questionário que contou com 122 respostas válidas de cidadãos e residentes no país em questão.

A consciencialização do consumo sustentável por parte do consumidor foi verificada como a variável com maior impacto no comportamento de compra de produtos de moda sustentável em contexto português, o que sugere que a educação relativamente ao consumo sustentável e ao ambiente e ao bem estar da sociedade em geral é o fator mais importante na hora de decisão de adoção de um produto de moda sustentável.

Esta conclusão suporta a literatura atual, que afirma a importância da consciencialização, educação e conhecimento dos consumidores para a adoção de produtos sustentáveis (Bielawska & Grebosz-Krawczyk, 2021; Zsóka et al., 2013). Apesar disto, é importante realçar que, apesar de importante e um bom ponto de partida, muitas vezes a consciencialização não é suficiente para a aquisição efetiva de um produto sustentável, como afirmam Zheng e Chen (2020), pelo que estudos futuros sobre o verdadeiro impacto da consciencialização na aquisição efetiva e sobre a consciencialização como elemento mediador na decisão e compra são necessários. Assim, considera-se importante que as empresas e governos responsáveis invistam na educação dos seus consumidores relativamente ao consumo sustentável.

Também a variável ambiente de moda sustentável que rodeia o consumidor [AMS][2] é importante, sendo esta a segunda variável com mais impacto no comportamento de compra de produtos de moda sustentável em contexto português. Isto sugere que, para além da consciencialização do consumo sustentável, o ambiente de moda sustentável que rodeia e incentiva a aquisição do habitante português é também muito importante. Deste modo, sugere-se a ação empresarial e, sobretudo, governamental para a criação de um ambiente de moda sustentável propício, através da implementação de medidas de proteção ambiental e social.

A última variável, as características dos produtos de moda sustentável [CPMS], foi a variável que provou ter um menor impacto no comportamento de compra de produtos de moda sustentável, algo que se considerou bastante interessante. O baixo impacto das características latentes nos produtos de moda sustentável sugere que, para o consumidor português, a aquisição de produtos de moda sustentável pode ser mais baseada em fatores sociais e/ou psicológicos e – tais como o ambiente ou a consciencialização – e na ideologia do próprio consumidor, do que nos benefícios físicos ou características dos produtos em si. Deste modo, sublinha-se a importância do realce de benefícios ligados à parte social e/ou psicológica na hora de promoção de produtos de moda sustentável, ao invés das suas características, de modo a incentivar a sua aquisição junto do mercado português.

Juntamente com o impacto das variáveis discutidas no comportamento de compra de produtos de moda sustentável, estudou-se também o impacto do ambiente de compra sustentável na consciencialização do consumo sustentável por parte do consumidor, bem como o impacto das características dos produtos de moda sustentável na consciencialização do consumo sustentável. Em ambas, foi demonstrado que, no contexto português, existe um enorme peso no que diz respeito à influência da primeira variável na segunda.

[2] Considera-se apenas AMS_2 neste caso.

No. 3, **2022**, 106-118
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29680

Considerou-se especialmente interessante a influência das características dos produtos de moda sustentável na consciencialização do consumo sustentável nos consumidores, por dois motivos distintos: Em primeiro lugar porque as características dos produtos de moda sustentável constituem uma variável com um baixo peso na influência do comportamento de compra, pelo que a sua alta influência em termos de consciencialização do consumo sustentável é surpreendente. Em segundo lugar porque esta variável tem também um enorme peso na consciencialização do consumo sustentável no modelo original, desenvolvido por Zheng e Chen (2020), o que sugere algum nível de transversalidade nesta influência, independentemente do contexto ser, ou não, o português. Assim, considera-se bastante interessante a organização de estudos que melhor expliquem e analisem este fenómeno.

Para além do estudo das variáveis e validação das hipóteses acima discutido, considerou-se também interessante o estudo de outras potenciais conclusões baseadas nas respostas sociodemográficas obtidas no inquérito por questionário realizado. Assim, destaca-se o impacto da classe social no comportamento de compra, sendo que, através da assimetria observada, é possível afirmar que existe uma maior tendência por parte de classes sociais mais elevadas para adotar comportamentos de compra de moda sustentável. Este fenómeno deve ser estudado em investigações futuras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bielawska, K., & Grebosz-Krawczyk, M. (2021). Consumers' Choice Behaviour Toward Green Clothing. European Research Studies Journal, XXIV(Issue 2), 238–256. https://doi.org/10.35808/ersj/2124

Blazquez, M., Henninger, C. E., Alexander, B., & Franquesa, C. (2020). Consumers' knowledge and intentions towards sustainability: A spanish fashion perspective. Fashion Practice, 12(1), 34–54. https://doi.org/10.1080/17569370.2019.1669326

Ellen MacArthur Foundation. (2017). A new textiles economy: Redesigning fashion's future. In Ellen MacArthur Foundation. https://ellenmacarthurfoundation.org/a-new-textiles-economy

Fletcher, K. (2010). Slow Fashion: An Invitation for Systems Change. Fashion Practice, 2(2), 259–265. https://doi.org/10.2752/175693810x12774625387594

Fu, W., & Kim, Y. K. (2019). Eco-fashion consumption: Cognitive-experiential self-theory. Family and Consumer Sciences Research Journal, 47(3), 220–236. https://doi.org/10.1111/fcsr.12296

Kotler, P., & Keller, K. (2012). Administração de Marketing (Marketing management) (14th ed.). Pearson.

Li, D., Zhao, L., Ma, S., Shao, S., & Zhang, L. (2019). What influences an individual's pro-environmental behavior? A literature review. Resources, Conservation and Recycling, 146, 28–34. https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.03.024

Luzio, J. P. P., & Lemke, F. (2013). Exploring green consumers' product demands and consumption processes: The case of Portuguese green consumers. European Business Review, 25(3), 281–300. https://doi.org/10.1108/09555341311314825

Mandarić, D., Hunjet, A., & Vuković, D. (2022). The Impact of Fashion Brand Sustainability on Consumer Purchasing Decisions. Journal of Risk and Financial Management, 15(4), 176. https://doi.org/10.3390/jrfm15040176

Mukendi, A., Davies, I., Glozer, S., & McDonagh, P. (2020). Sustainable fashion: Current and future research directions. European Journal of Marketing, 54(11), 2873–2909. https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0132

Nações Unidas. (2019). UN launches drive to highlight environmental cost of staying fashionable. UN News. https://news.un.org/en/story/2019/03/1035161

Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., Perry, P., Rissanen, T., & Gwilt, A. (2020). The environmental price of fast fashion. Nature Reviews Earth and Environment, 1(4), 189–200. https://doi.org/10.1038/s43017-020-0039-9

Ozdamar Ertekin, Z., & Atik, D. (2015). Sustainable Markets: Motivating Factors, Barriers, and Remedies for Mobilization of Slow Fashion. Journal of Macromarketing, 35(1), 53–69. https://doi.org/10.1177/0276146714535932

Rana, J., & Paul, J. (2017). Consumer behavior and purchase intention for organic food: A review and research agenda. Journal of Retailing and Consumer Services, 38, 157–165. https://doi.org/10.1016/J.JRETCONSER.2017.06.004

Reimers, V., Magnuson, B., & Chao, F. (2016). The academic conceptualisation of ethical clothing: Could it account for the attitude behaviour gap? Journal of Fashion Marketing and Management, 20(4), 383–399. https://doi.org/10.1108/JFMM-12-2015-0097

Rothenberg, L., & Matthews, D. (2017). Consumer decision making when purchasing eco-friendly apparel. International Journal of Retail and Distribution Management, 45(4), 404–418. https://doi.org/10.1108/IJRDM-06-2016-0099

No. 3, **2022**, 106-118
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29680

Şahin, Z., & Çankaya, F. (2020). The importance of sustainability and sustainability reporting. In New Approaches to CSR, Sustainability and Accountability, Volume I (pp. 45–59). Springer Singapore. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-981-32-9588-9_4

Shen, B., Wang, Y., Lo, C. K. Y., & Shum, M. (2012). The impact of ethical fashion on consumer purchase behavior. Journal of Fashion Marketing and Management, 16(2), 234–245. https://doi.org/10.1108/13612021211222842

Shen, D., Richards, & Liu, F. (2013). Consumers' awareness of sustainable fashion. Marketing Management Journal, 23, 134–147.

Sherman, L. (2015). How Can New Technologies Help Make Fashion More Sustainable? Business of Fashion. https://www.businessoffashion.com/articles/sustainability/how-can-new-technologies-help-make-fashion-more-sustainable/

Slow Movement Portugal. (2020). Slow fashion: Consumir com consciência. Slow Movement Portugal. https://www.slowmovementportugal.com/slow-fashion-consumir-consciencia

Soyer, M., & Dittrich, K. (2021). Sustainable consumer behavior in purchasing, using and disposing of clothes. Sustainability (Switzerland), 13(15). https://doi.org/10.3390/su13158333

Todeschini, B. V., Cortimiglia, M. N., Callegaro-de-Menezes, D., & Ghezzi, A. (2017). Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges. Business Horizons, 60(6), 759–770. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.07.003

UNFCCC. (2018). UN helps fashion industry shift to low carbon. UNFCCC. https://unfccc.int/news/un-helps-fashion-industry-shift-to-low-carbon

Zheng, H., & Chen, L. (2020). Affecting factors of consumers' purchase decision on sustainable fashion clothing products. IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, 873–877. https://doi.org/10.1109/IEEM45057.2020.9309765

Zsóka, Á., Szerényi, Z. M., Széchy, A., & Kocsis, T. (2013). Greening due to environmental education? Environmental knowledge, attitudes, consumer behavior and everyday pro-environmental activities of Hungarian high school and university students. Journal of Cleaner Production, 48, 126–138. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.030

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 119-130
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29737

O potencial de uma aplicação móvel na redução do desperdício alimentar: A Continente Go

Maria Leonor Ferreira[1] & Manuel Au-Yong-Oliveira [1,2]

[1] Universidade de Aveiro – DEGEIT, Aveiro, Portugal
[2] INESC TEC, Porto; GOVCOPP, Aveiro, Portugal

Resumo

Encontramo-nos, atualmente, num panorama complacente à mudança. As preocupações ambientais introduziram um novo paradigma que apela à consciencialização do nosso consumo, à transição por meios de produção mais sustentáveis e, acima de tudo, uma mobilização coletiva na luta por estas problemáticas, nomeadamente a do desperdício alimentar. Segundo a Organização para a Alimentação e Agricultura (FAO), estima-se que, a nível global, um terço da produção alimentar para consumo humano seja desperdiçada. No panorama nacional, a Sonae MC distingue-se pela forma exímia como conseguiu implementar iniciativas que combatem o desperdício. Foi realizada uma entrevista a Pedro Lago, Diretor de Projetos da Sustentabilidade e Economia Circular da Sonae MC para perceber a motivação da empresa. Uma cultura organizacional horizontal, uma combinação de abordagem top-down com bottom-up, o equilíbrio entre as expetativas económicas e as sustentáveis compõem a receita para a sua edificação como empresa sustentável e líder de mercado. Esta cultura configura ainda o despertar da Sonae como agente social ativo, mas também como órgão pedagógico que a empresa espera ser para os seus clientes. Na última parte do artigo é desenvolvida uma proposta conceptual, a criação de uma aplicação móvel, que alinha o estímulo da era tecnológica com as preocupações da Sonae MC como uma verdadeira oportunidade de instituição destes valores e maior envolvimento dos clientes nestas iniciativas. Neste sentido, o objetivo deste artigo passa por apresentar um modelo estratégico inovador, desenvolvido pelos autores, com base num prévio estudo das oportunidades de mercado disponíveis. O sistema sugerido é um instrumento impulsionador dos valores sustentáveis e um aliado às novas tendências tecnológicas de modo a potencializar o seu sucesso e aderência por parte do público.

Palavras-chave: Desperdício Alimentar, Sustentabilidade, Retalho Alimentar, Sonae MC, Aplicação Móvel

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 119-130
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29737

1. INTRODUÇÃO

O tema do desperdício alimentar espelha a evolução da nossa sociedade em direção ao consumo desenfreado e da gestão deficiente da cadeia de abastecimento alimentar. Viabilizar comida suficiente para uma crescente população mundial é fácil, mas o desafio está em fazê-lo a um custo sustentável para o planeta (Gilbert et al., 2010). A verdade é que temos vindo a acompanhar uma competição libertina por recursos naturais, que por sua vez, aproximam-se vertiginosamente do seu ponto crítico de rutura. Caso esta exploração não seja moderada, podemos testemunhar, num futuro próximo, uma crise alimentar global sem precedentes.

Além das preocupações ambientais, este tema faz ressaltar questões éticas às quais não devemos ficar indiferentes. Enquanto quantidades extraordinárias de comida são desperdiçadas, são muitas as pessoas que, diariamente morrem de fome. António Guterres descreve este fenómeno como um "ultraje ético" e apela à cooperação mútua e à crescente consciencialização deste problema. Ultrapassar este obstáculo, significaria alcançar conforto alimentar e nutricional para milhões de pessoas em todo o mundo. Como qualquer país industrializado, em Portugal o desperdício acentua-se ao nível da distribuição e do consumo final (Gustavsson, 2011), por isso, consideramos haver um potencial interessante na ação dos grandes estabelecimentos de retalho alimentar para a amenização deste problema. A ação que estas empresas poderiam adotar passaria por otimizar a gestão da sua cadeia de abastecimento, mas também ter um papel importante ao nível comunicacional, na educação das massas, cuja ação tem também um grande impacto. A colmatação deste problema não deve ser um processo individualista, se estamos a combater um problema global devem também ser adotadas medidas que tenham um impacto amplo e as empresas de retalho alimentar ocupam uma posição estratégica por estarem tão próximas do público.

Introduzida a problemática, considerou-se relevante analisar esta disposição no panorama nacional - como é que as grandes empresas nacionais reagem a este problema? Existe uma forte promoção dos valores sustentáveis? É algo que faz parte da cultura das empresas? Para que a análise pudesse ser mais tangível e metódica foi utilizado o único exemplo da Sonae MC, não só pela sua dimensão de influência, tendo em conta que é líder de mercado, mas também pela sua notável ação no empreendimento destas causas. Por fim, tendo já uma visão panorâmica desta situação e da reação das entidades e dos *stakeholders*, pensámos numa forma de otimizar estas iniciativas de forma a motivar a crescente participação da população. Esta proposta conceptual é desenvolvida na última secção do artigo. Na secção 2, é apresentada a metodologia adotada para a fundamentação teórica e empírica deste artigo. A secção 3 diz respeito a uma contextualização da problemática motivadora à análise. Segue-se, na secção 4, a descrição dos empreendimentos da Sonae MC na moderação do desperdício alimentar. Este ponto é sustentado com a realização da entrevista feita a Pedro Lago, na secção 5. Por fim, na secção 6 e 7 é desenvolvida a proposta conceptual, cujo desenvolvimento é o tema principal deste artigo. Na conclusão (secção 8) são revistas as diretrizes sugeridas ao longo do documento, cuja dimensão é condensada por um esquema sumário, que contém os conceitos-chave mais relevantes.

2. METODOLOGIA

A redação deste estudo baseou-se maioritariamente na recolha bibliográfica, a partir de estudos científicos sobre a matéria. De facto, a quantidade de material publicado sobre o tema é impressionante, sugerindo a urgência do problema do desperdício alimentar. A Sonae MC é também amplamente estudada pela inovação das suas iniciativas e importância no mercado nacional, portanto, foi importante encontrar um ponto diferenciador deste artigo. A entrevista a Pedro Lago, o Diretor de Projetos da Sustentabilidade e Economia Circular da Sonae MC, foi sem dúvida, uma verdadeira mais-valia por assegurar um ponto de vista exclusivo que desse a conhecer as verdadeiras motivações desta organização. A entrevista (semiestruturada) decorreu no dia 23 de dezembro e teve a duração de 30 minutos. O entrevistado cedeu que a entrevista fosse gravada e autorizou que o seu nome, assim como o do Grupo, fossem utilizados na redação do artigo.

Tendo em vista os objetivos descritos acima, estas foram algumas das questões colocadas, a partir do guião de entrevista:

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 119-130
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29737

- O que é que a sustentabilidade significa para a Sonae? Qual é a sua motivação?
- Qual foi o ponto de viragem? Quando é que a Sonae percebeu que seria necessário caminhar para uma liderança mais sustentável?
- Como é que se contraria a cultura de uma empresa tão grande como a Sonae? Houve barreiras que retardaram este processo? Como foram ultrapassadas?
- O tema da sustentabilidade é discutido pela gestão de topo? É feita uma comunicação institucional para todos os *stakeholders* da empresa? Inclusive os clientes?

Foi feita a triangulação dos dados a partir de publicações de, e sobre, a Sonae MC (Valentim, 2012; Continente, 2022), de forma a verificar a exatidão da matéria abordada.

3. O DESPERDÍCIO ALIMENTAR: CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A magnitude da questão do desperdício alimentar é apresentada à luz de dados estatísticos. Segundo a FAO (2011) estima-se que, a nível global, um terço da produção alimentar para consumo humano seja desperdiçada. Trata-se, no fundo, de uma disfunção de eficiência muito complexa que, por sua vez, está na base de outros problemas severamente preocupantes. Nunca antes houve a preocupação de responder às demandas de uma população tão grande, em número, mas também mais específica no que toca às suas escolhas de consumo. Segundo a Organização das Nações Unidas (2019), seremos 9.7 mil milhões de pessoas em 2050. As empresas sentem-se, por isso, forçadas a produzir cada vez mais para que consigam acompanhar este crescimento exponencial. Este ideal traduz a necessidade de fabricar em quantidades exageradas, e para isto são precisas parcelas extraordinárias de solo, de água, de mão-de-obra. Por esta razão, podemos apontar a sobreprodução alimentar como uma das causas diretas para as recentes vagas de desflorestação e a perda de biodiversidade (Molla, 2014).

À medida que nos debruçamos mais sobre este tema, percebemos uma série de disparidades que estão na base desta indústria e que acusam a sua má gestão. Se por um lado, enormes quantidades de comida consumível são descartadas pelas fábricas porque houve sobreprodução (Gunders, 2012), existe também a meta de produzir cada vez mais, mesmo sabendo que uma parte substancial do seu produto será perdida logo nesta primeira fase. Mas outro problema que se coloca é - para onde vai toda esta comida que é logo posta de parte? A comida que é descartada é levada para aterros a céu aberto e depois, como parte natural do seu processo de decomposição, liberta quantidades prejudiciais de gases de efeito de estufa, como o metano.

Além destes problemas ambientais, acrescem ao desperdício alimentar problemas económicos e sociais. Estima-se que toda esta comida descartada equivale a um trilião de dólares por ano (ONU, 2020). Por fim, enquanto são desperdiçadas milhões de toneladas de comida anualmente, um sexto da população mundial atravessa uma grave crise alimentar. Neste sentido, compreendemos a importância em otimizar esta indústria e esse processo passa essencialmente por, caminharmos gradualmente para métodos de produção alimentar mais sustentáveis e conscientes. A economia linear não satisfaz o nosso estado atual e está a ser ameaçada pela disponibilidade limitada dos recursos naturais (Leitão, 2015).

Apesar de sabermos que este é um problema estrutural e que a nossa ação por si terá muito pouco impacto no processo global, pode ter, ainda assim, uma influência indireta na redução da demanda por recursos finitos. No entanto, seria mais producente se entidades como hipermercados e supermercados mostrassem uma participação ativa no combate ao desperdício alimentar (Brás, 2019). Estas organizações, por estarem numa posição intermédia na cadeia de abastecimento, assumem uma posição estratégica, não só no papel de consciencialização da população acerca deste tema, mas também na modificação do seu processo interno, das diretrizes aplicadas, das suas iniciativas para que diminuam a sua ação de desperdício. A participação ativa dos supermercados pode realmente ser o elemento-chave para a redução do desperdício alimentar (Parfitt *et al.,* 2010).

4. CAPITALISMO CONSCIENTE: A AÇÃO DA SONAE MC

O grupo Sonae Modelo Continente assegura o primeiro lugar no pódio do setor de retalho alimentar nacional. Revolucionou para sempre os hábitos de consumo dos portugueses quando, em 1985, introduziu o conceito de supermercado em Portugal. Desde aí, expandiu a sua rede por 697 lojas operacionais, o que o torna no

No. 3, **2022**, 119-130
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29737

maior empregador privado do país. Tendo em conta a sua dimensão e influência, esperava-se uma cultura organizacional vidrada na competitividade, na produtividade marginal e na maximização de lucro (Bénabou & Tirole, 2010). No entanto, a Sonae reconhece o seu impacto, nomeadamente, na mudança dos hábitos de consumo dos seus clientes e nesse sentido, tem vindo a desenvolver várias iniciativas ligadas à responsabilidade social. Falamos de um capitalismo consciente que está intimamente ligado ao CSR e que contraria as tendências produtivas passadas. Mackey e Sisodia (2013: 63) definem o escopo deste conceito como "estarmos atentos ao que se passa dentro de nós mesmos e na realidade externa, bem como aos impactos disso tudo sobre o mundo. Significa, também, ter um forte compromisso com a verdade e agir de modo mais responsável, de acordo com o que entendemos ser verdadeiro." Esta filosofia não põe de parte o lucro, apenas defende que a obtenção de bons resultados financeiros deve ser alcançada de forma mais sustentável (Lima, 2019).

Este modelo de liderança consciente da Sonae MC é uma referência no setor nacional. Ao perceber que a sua ação poderia ter uma contribuição significativa na diminuição do desperdício alimentar, decidiram pôr em prática iniciativas que apaziguassem o problema e além disto, foi aberto um diálogo com o cliente para que este pudesse também moldar o seu consumo para mais sustentável.

O papel mediador que o grupo Sonae representa, tem cada vez mais importância do ponto de vista social e ambiental (Valentim, 2012). A cada ano as suas iniciativas ganham proporções enormes e mais pessoas são motivadas a participar, o que se traduz em resultados verdadeiramente satisfatórios. Em 2020, a campanha solidária "Todos por todos", que foi proposta num período crítico da pandemia COVID-19, conseguiu angariar 1,2 milhões de euros assim como 150 toneladas de bens alimentares que foram, posteriormente, canalizados para instituições de apoio social que, naquele momento específico, se encontravam debilitadas.

Quanto à sua ação contra o desperdício alimentar, têm vindo a dinamizar iniciativas que combinam um misto de criatividade, praticabilidade e pedagogia.

As etiquetas cor-de-rosa indicam produtos que se aproximam do fim do seu prazo de validade e que por isso, têm um desconto considerável que motiva o cliente a aproveitar esses alimentos. Além de evitar o desperdício alimentar, oferece também um benefício económico ao cliente.

São ainda aplicados um conjunto de processos a produtos alimentares específicos que perderam o seu valor comercial e que, por essa razão, são aproveitados para fabrico de outros que serão postos à venda, consolidando fielmente o conceito de economia circular.

Os Doces & Chutneys que as lojas Continente dispõem são produtos confecionados a partir do reaproveitamento de alimentos como fruta e alguns legumes e que voltam às prateleiras numa configuração diferente. O Panana é um bolo feito a partir de excedentes de banana que deixam de ter valor comercial por estarem demasiado maduras. Por último, a Bread Beer, a primeira cerveja a nível mundial a ser produzida com pão reaproveitado, permite aproveitar 70 quilos de pão por cada 1.000 litros de cerveja.

Todas estas iniciativas refletem-se no crescimento e dinamização constante do grupo Sonae MC, que caminha, a passos largos, para a consolidação da economia circular. No fundo, aplicam um modelo de liderança consciente e são uma voz ativa numa luta que é de todos.

5. Análise à entrevista feita a Pedro Lago, o Diretor de projetos de sustentabilidade e economia circular da Sonae MC

Como complemento ao estudo da atividade da Sonae nestas matérias, prosseguimos à entrevista realizada a Pedro Lago. O objetivo deste estudo qualitativo passou por perceber a realidade empresarial e a complexidade deste processo a partir de um ponto de vista interno.

Atestando o que foi descrito anteriormente, Pedro Lago afirma que a Sonae MC percebeu, desde muito cedo, que era necessário reagir e caminhar progressivamente em direção a processos mais sustentáveis. Há 25 anos, numa altura onde discussão sobre o tema encontrava-se ainda muito adormecida, a Sonae tornou-se na única empresa portuguesa membro fundador da WBCSD (World Business Council for Sustainable Development).

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 119-130
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29737

"A sustentabilidade faz parte do ADN da Sonae."

-Pedro Lago.

Quando questionado acerca da força motriz que motiva a Sonae no sentido da sustentabilidade, Pedro Lago responde que, essencialmente, passa por fazer face a 4 *drivers* importantes: a Legislação, que impõe regras cada vez mais exigentes em matéria de sustentabilidade; os Clientes, já que há um número crescente de consumidores que valorizam as práticas das empresas, ou seja, veem além do preço e da qualidade; os Investidores, passaram a investir baseado num conjunto muito exigente de requisitos do ponto de vista da sustentabilidade; mas acima de tudo, aponta o Propósito como *driver* principal.

"Enquanto empresas devemos pensar na nossa missão, as empresas têm objetivos económicos, mas não há negócio se não existir planeta."

-Pedro Lago.

Quando questionado acerca de como a cultura de uma empresa tão grande como a Sonae conseguiu moldar-se de modo a acolher esta causa nos seus processos comerciais, Pedro Lago diz que o fator mais importante foi adotar uma gestão horizontal, na qual todos trabalham em prol de uma única missão. Os objetivos sustentáveis são conhecidos por todos. Deixou de ser um tema meramente estratégico para ser algo que é vivenciado todos os dias por todos os colaboradores. Esta comunicação é efetivada através da combinação de uma abordagem *top-down* com *bottom-up*. É importante que haja um *endorsement* do corpo executivo, ou seja, que passem a mensagem que, do ponto de vista estratégico, a empresa queira ir por um certo caminho. E, posteriormente, na conjugação com a bottom up, ter pessoas que dinamizem o tema da sustentabilidade dentro das várias equipas naturais dos mais diversos sectores. Quando este mecanismo entra no dia-a-dia das equipas e a missão é constantemente referida pelos *champions*, o tema torna-se cultural.

No que toca à inclusão do cliente, a Sonae reconhece a sua responsabilidade junto dos hábitos de consumo dos clientes porque na verdade, 95% das suas emissões são de impacto 3, querendo isto dizer que a Sonae tem uma responsabilidade indireta sob o produto que vende. Essa gestão passa por guiar a ação dos seus clientes e fornecedores para que adotem hábitos sustentáveis. É uma estratégia *farm-to-fork*, trabalhar em toda a cadeia de valor, incluindo o cliente. Todas as iniciativas têm por objetivo educar o consumidor. Quando põe produtos da economia circular à venda nos supermercados, como o bolo Panana, feito a partir de excedentes alimentares, querem demonstrar que é algo que o cliente pode fazer em casa para aproveitar as suas sobras. Além disso, trabalham com produtores nacionais, convocando-os para grandes eventos anuais onde estão sempre presentes temas da sustentabilidade. Dão-lhes inúmeras dicas de trabalho colaborativo em toda a cadeia de valor, seja a montante ou a jusante, dentro da perspetiva de quererem ser exemplares na atuação, mas também influenciar todo o que gira à sua volta.

Quando questionado acerca dos efeitos a longo prazo e os objetivos financeiros que a Sonae espera alcançar, Pedro Lago diz-nos que apesar de a sustentabilidade ser um assunto a longo prazo, muitas vezes é necessário tomar decisões, do ponto de vista económico a curto prazo, que podem ser negativas, mas percebemos que a longo prazo é a decisão que faz mais sentido. Por exemplo, um dos objetivos é ter 30% de plástico reciclado até 2025 porque, do ponto de vista da sustentabilidade, estamos a gastar menos matéria virgem de origem fóssil. No entanto, o plástico reciclado está mais caro porque todo o mercado está a seguir esta direção e claro que isto coloca um conflito entre os objetivos económicos e a sustentabilidade. É necessário baixar o ritmo, pressionar o mercado e aos poucos o mercado será capaz de dar resposta a esta questão e os preços equilibram-se. É importante que haja um balanço entre estas expetativas económicas e aquelas ligadas à sustentabilidade.

No. 3, **2022**, 119-130
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29737

Quando questionado acerca dos novos targets de sustentabilidade, Pedro Lago elenca objetivos que são públicos e muito ambiciosos:

- neutralidade de carbono até 2040;
- ter 100% das embalagens de plástico a serem reutilizáveis, recicláveis ou compostáveis até 2025;
- Restrições a algumas *commodities* críticas: soja, cacau, derivados de papel, têm de estar devidamente certificados.

O objetivo global é estar entre os melhores retalhistas do mundo que valorizam 40% do seu desperdício. Continuar esta marcha em direção a um processo mais sustentável e assegurar o *partnership,* cada vez mais próximo, com o cliente numa partilha sustentada de experiências e debates transversais ao tema da sustentabilidade e economia circular.

6. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PROPOSTA CONCEPTUAL

Percebemos que estas iniciativas devem ser, acima de tudo, fundamentadas por preocupações éticas e sociais. Não se trata apenas de escoar produto, mas, essencialmente, de guiar o público para escolhas de consumo mais sustentáveis. Segundo Bughin et al., (2011), a aposta no CSR é o maior ganho de investimento a longo prazo que uma empresa pode ter. Falamos de uma correlação linear entre duas variáveis: quanto mais a par da situação o indivíduo estiver sobre o tema da sustentabilidade alimentar, estará também mais propenso a adotar práticas positivas que diminuam o seu desperdício pessoal (Schroeder & Anantharaman, 2017).

Iniciativas como as que foram descritas acima mobilizam uma ação societal de elevada adesão, mas é importante que caminhemos progressivamente para a inovação e adotemos instrumentos que integrem cada vez mais a população. As aplicações móveis têm a capacidade de mudar o comportamento humano e, portanto, devem ser utilizadas como uma ferramenta focada em resolver problemas específicos (Brauer et al., 2016). Este é o principal objetivo do conceito proposto e desenvolvido nas secções seguintes. Para a sua fundamentação, procedeu-se a uma revisão literária de modo a avaliar os serviços que estão já assentes no mercado e com base nisso, foi criado o conceito original da Continente Go, uma aplicação móvel que vendesse excedentes alimentares a preços convidativos.

As aplicações móveis são uma ótima forma de consciencializar o público para assuntos desta magnitude (Khodzhaeva, 2021). São uma forma relativamente fácil para as empresas conseguirem alcançar os seus clientes porque, a maioria das pessoas têm à sua disposição um *smartphone*, que utilizam diariamente. As aplicações móveis constituem uma nova forma de linguagem universal. Promessas de comida em normais condições a preços *low-cost*, é algo muito aliciante e mesmo que as pessoas participem, motivadas pelo benefício monetário estão, de igual forma, a ter uma ação verde.

Esta indústria do *food service*, inclui algumas aplicações cuja missão é amenizar o desperdício alimentar. O mercado é recente, e por isso, ainda não foi muito explorado. O conceito é simples e as promessas de preços reduzidos são aliciantes aos utilizadores.

A partir de uma análise empírica sobre as iniciativas digitais que se propõem a combater o desperdício alimentar. Não resta margem para dúvidas que a Too Good to Go seja, de longe, a líder de mercado, por isso, o seu exemplo foi considerado. A Too Good to Go, nasceu em 2016 e conta com quase 50 milhões de utilizadores. É a aplicação com mais abrangência, por estar disponível em muitos mais países e é este fator que define a sua vantagem competitiva. Em Portugal, é a única aplicação deste género a existir e já conta com quase 1 milhão de utilizadores. Os seus colaboradores são, maioritariamente, cafés e pastelarias. O utilizador faz o pagamento prévio e recolhe no local uma "*magic box*" com produtos que, de outra forma seriam desperdiçados. Além disto, têm um blog destinado ao consumidor, onde publicam, dicas de combate ao desperdício. Carina Dias (2021), colaboradora da TGTG, afirma que este tipo de iniciativas fomentam os consumidores a ganharem interesse pelo tema do consumo circular e a moldarem os seus hábitos.

No. 3, **2022**, 119-130
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29737

Desta forma, reconhecemos um potencial enorme que ainda não foi explorado pelos grandes estabelecimentos de retalho alimentar. Iniciativas do género da Too Good to Go aplicadas nas principais cadeias alimentares, a nível local teriam, certamente, uma elevada taxa de sucesso. Isto porque, trata-se de algo mais concreto, as pessoas estariam a recolher produtos que já conhecessem e efetivamente gostassem, ou mesmo que não fosse este o caso, só pelo facto de serem clientes daquela rede de supermercados, sentir-se-iam confortáveis em arriscar no consumo de produtos novos porque acreditam na sua qualidade, motivada por experiências passadas.

Apesar de ser uma ótima aplicação que luta por uma causa urgente, a TGTG tem como ponto fraco, oferecer maioritariamente alimentos banais como bolos ou salgados. Outro ponto desfavorável é o facto dos seus colaboradores estarem muito esparsos, fora dos grandes centros urbanos. É praticamente impossível, para as pessoas que dependem de redes de transporte público, fazerem a sua compra. No que toca a este ponto, as organizações de retalho alimentar possuem uma clara vantagem, visto que a sua rede é obviamente mais abrangente. Apontámos ainda como vantagem o facto de os estabelecimentos de retalho alimentar terem um segmento de clientes já identificado, o que facilita muito todo o processo. Além disso, os preços mais baixos que o normal com a qualidade habitual teriam, um efeito enorme na fidelização do cliente. Mas, não nos esqueçamos do motivo principal, tornar o consumo mais sustentável e impedir que a comida consumível vá para o lixo.

Na seção seguinte será apresentada mais extensivamente, uma proposta conceptual que foi desenvolvida no âmbito da redação deste artigo, e que diz respeito à criação de uma aplicação móvel que fosse ao encontro ao descrito anteriormente e que colmatasse estes problemas e, seria, hipoteticamente, posta em prática na cadeia de hipermercados Continente.

7. "CONTINENTE GO": PROPOSTA CONCEPTUAL

A partir do aferido na revisão literária, foi idealizada uma aplicação móvel que transitasse para o mercado digital, a luta pelo desperdício empreendida pela Sonae. Em termos gerais, aquilo que é proposto é a criação de uma aplicação móvel que otimize o conceito e o sistema, já introduzido no país pela Too Good to Go e que se aplique de modo local à rede de estabelecimentos da Sonae MC. Falamos, portanto, de uma aplicação que partilhasse com os utilizadores os produtos que estariam prestes a perder o seu valor comercial e que poderiam ser resgatados pelos mesmos a um preço simbólico e numa loja próxima. No final de cada dia, os colaboradores procediam a um levantamento dos produtos excedentes, com stock acumulado. Estes produtos seriam listados na aplicação na qual seria importante referir as suas características gerais, como já é feito no site online, e a sua avaliação - o porquê de estarem na aplicação - para garantir a confiança do consumidor. É importante referir que os produtos teriam de ser listados periodicamente e aleatoriamente de forma a não desregular o mercado. Caso isto não acontecesse, poderíamos assistir a um movimento desajustado, no qual as pessoas passariam a comprar exclusivamente através da aplicação em detrimento da compra normal.

A vantagem que claramente se destaca, diz respeito à capacidade que o cliente teria em conseguir saber qual o produto que estaria a resgatar, ao contrário do que acontece na Too Good to Go. Este fator diferenciador poderia ter um impacto enorme na adesão a este sistema que, eventualmente, o elevasse a líder de mercado. Podemos prever que o consumidor sentir-se-ia mais propenso a comprar o produto ao saber o que está efetivamente a adquirir. Assim, também evitamos confusões, desagrados, más *reviews* e no fundo, estamos a assegurar a transparência do nosso sistema e desta forma estreitamos os laços com o cliente.

A vertente geográfica deve também ser tida em conta para facilitar a adesão e funcionamento do sistema. Seria dada ao cliente a opção de partilha de localização aquando da utilização da aplicação, e assim, conseguiríamos agrupar um conjunto de lojas que estivessem próximas ao cliente. Seriam apresentados os produtos disponíveis para compra que estivessem em lojas próximas. Ao filtramos conteúdo baseado na localização geográfica do cliente, eliminamos o risco de haver *overload* de conteúdo e ao simplificarmos este processo de escolha, a compra seria consumada mais facilmente o que, consequentemente, se traduz numa maior taxa de sucesso da iniciativa.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 119-130
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29737

Após a escolha do produto temos de decidir como se processaria o pagamento e o levantamento da compra. O método assemelha-se ao que é aplicado nos sistemas existentes: o cliente paga previamente e depois, desloca-se à respetiva loja para fazer o levantamento do produto. Desta forma, asseguramos a fiabilidade do processo tanto para a empresa como para o cliente. Caso a compra se desse por método de reserva e pagamento posterior à recolha, poderíamos correr o risco de haver muitas reservas feitas por impulso e nenhuma aquisição se concretizar efetivamente.

Finda a descrição do processo concreto, resta-nos apenas tratar da motivação do cliente - como asseguramos a adesão do público a uma nova iniciativa, deste género? O conceito passa por criar incentivos que motivem a participação ativa do público. A criação de um sistema de recompensa seria o mais fiável: a cada "resgate" de produtos que o cliente fizesse, ser-lhe-ia concedido um certo número de pontos que seriam acumulados e quando alcançasse um determinado número, o cliente seria congratulado com a oferta de um cabaz de produtos excedentes, mas de uma gama *premium* para acentuar o seu valor. Este sistema de pontos não é um conceito novo e pode fomentar resultados positivos, pelo menos numa fase inicial, onde as pessoas naturalmente se mostram céticas a novas iniciativas.

Como complemento a este sistema principal, seria também um ponto diferenciador criar um género de rede social numa secção da aplicação, ligada à culinária e práticas que estimulem a adesão a um estilo de vida mais sustentável. A ideia é que os utilizadores partilhem as suas receitas e dicas num formato semelhante a um blog pessoal e que formaria outra vertente da aplicação. As pessoas seriam incentivadas a partilhar conteúdo próprio pelo mesmo método de recompensa, acima descrito. Se um *post* fosse bem aceite pela comunidade e caso alcançasse um dado nível de popularidade, a pessoa tornar-se-ia num *partner* e receberia ofertas exclusivas para usar nas suas futuras publicações.

A criação desta aplicação complementaria e potencializaria as medidas e os valores, acima referidos e que são rigorosamente defendidos pela Sonae MC. Além de ser uma ótima oportunidade de se fixarem num mercado recente, pode também ser uma mais-valia na conquista de um público jovem, mais perecível a este tema da sustentabilidade e do desperdício alimentar e que está mais sintonizado com o mundo digital. Seria também uma boa forma de aproximação da marca aos consumidores, de consolidação da sua imagem como agente ativo na luta por causas coletivas. Ao gerar um sentido de exclusividade que no fundo, é uma das vantagens da criação de uma aplicação, estariam a criar uma ligação próxima com o cliente, que é sempre benéfico, ainda para mais no presente contexto, em que falamos de uma união para uma causa de valor, como a do desperdício alimentar.

Podemos ainda considerar que esta iniciativa, alinha de forma uníssona duas das metas estabelecidas pela Sonae MC na luta por esta problemática: diminuir ao máximo o desperdício alimentar na sua cadeia e despertar os clientes para a consciencialização deste problema.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 119-130
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29737

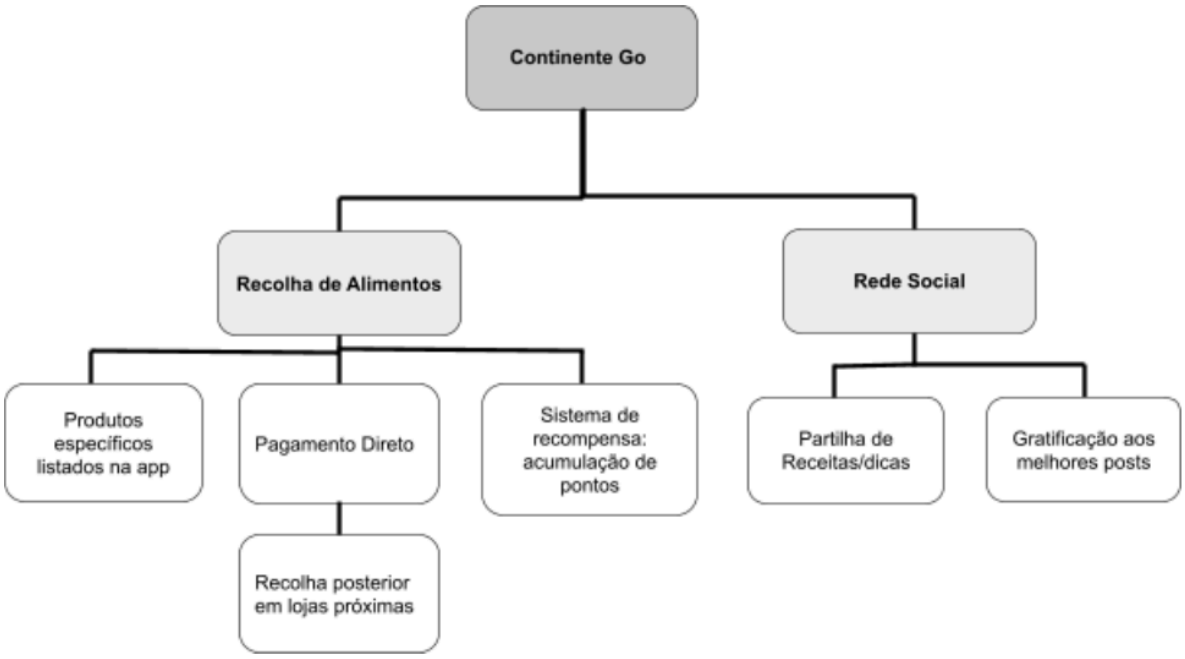


Figura 1 – Esquematização do projeto conceptual da Continente Go (elaboração própria)

Figura 2 – Conceptualização do logótipo (elaboração própria)

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 119-130
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29737

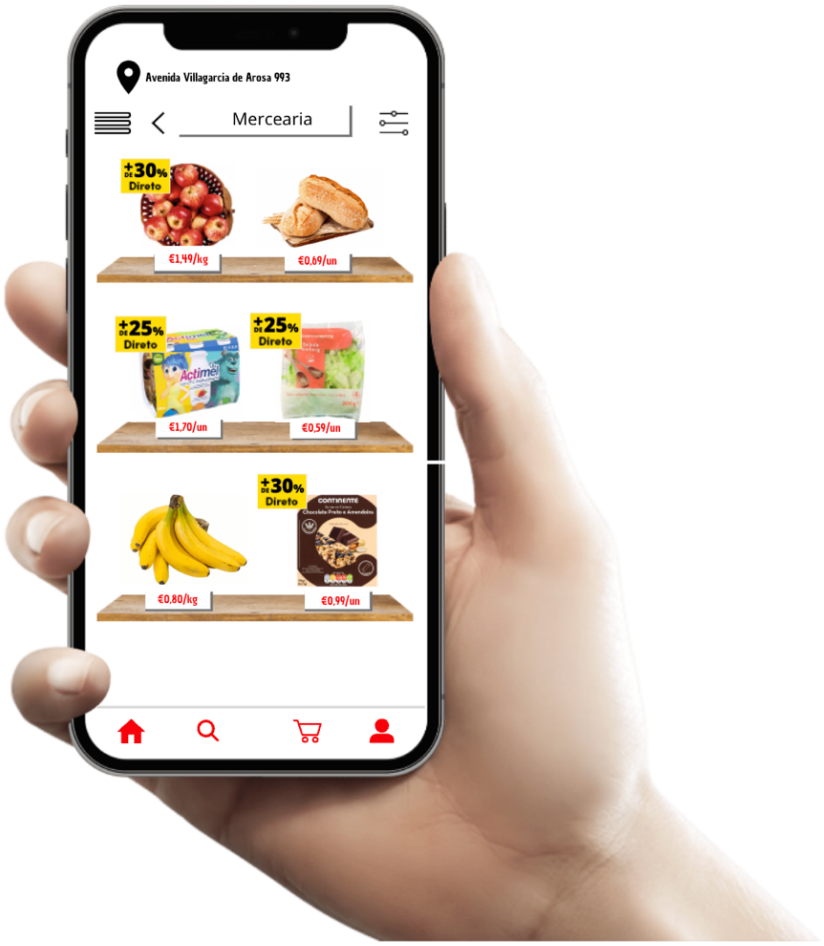


Figura 3: Representação visual da Continente Go (elaboração própria)

8. CONCLUSÃO

Através da entrevista a Pedro Lago percebemos que a sustentabilidade não é só uma meta a alcançar, mas sim uma condição que está fortemente enraizada na cultura da empresa. Esta mudança de paradigma que representa um equilíbrio entre as expetativas económicas e os valores ecológicos, está muito assente nas práticas da Sonae MC. Toda a equipa, desde o CEO até ao colaborador local, estão alinhados no mesmo objetivo. Há uma preocupação extensiva com a comunicação de objetivos, fazem-se reuniões rotineiras nas quais estas metas são meticulosamente delineadas e posteriormente comunicadas a todos os colaboradores.

Esta proximidade que a organização horizontal fomenta traz, segundo de Almeida Coimbra (2016), mais-valias como o foco, a responsabilidade, a visão de topo, que naturalmente nos ajudará a tomar decisões de forma mais rápida e fundamentada. Consideramos que todos estes elementos contribuem para o funcionamento harmonioso da equipa que consequentemente se verificará na pertinência e no sucesso das iniciativas propostas. Esta transição para um capitalismo consciente humaniza a imagem da Sonae MC e edifica-a como agente ativo numa luta comum. A proposta conceptual apresentada neste artigo sugere a criação da aplicação Continente Go, como elemento impulsionador desta dinâmica. Seria um complemento às iniciativas já existentes, já que identificarmos um maior potencial nas aplicações em integrar e educar o consumidor. O surgimento recente de aplicações como a Too Good to Go e a Vinted, que fomentam uma economia circular, sugerem o despertar de um novo *target* interessado por estes temas e consciente do seu consumo. A Vinted é uma aplicação que promove a compra e venda de roupa em segunda mão, assegurando assim um fluxo circular

No. 3, **2022**, 119-130
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29737

de produtos, para que seja tirado proveito do seu potencial total. A criação da Continente Go significaria aproveitar esta tendência para o empreendimento de iniciativas que já têm vindo a ser amplamente difundidas pela Sonae. Seria um passo estratégico na integração crescente dos consumidores que contribuiria para a sua fidelização, mas também estariam a cumprir o seu propósito fulcral de consciencialização das massas por causas coletivas. Além disto, esta efetivação das suas iniciativas no mercado do e-commerce pode catapultar o seu sucesso, dado que, considera-se que estas plataformas digitais facilitem as interações virtuais e incluem informações claras sobre o que é exposto. Estas novas iniciativas digitais são aliciantes para o cliente e têm o potencial de atrair novos *targets* que se revêm nestes ideais. Este fator claramente não só contribuiria para o aumento de vendas da empresa, mas solidificaria e difundiria os seus valores ligados à sustentabilidade, na medida em que este sistema teria uma ação direta na redução do desperdício alimentar. A verdade é que estes dois temas são indissociáveis logo, ao termos uma ação concreta na moderação de um, neste caso o desperdício alimentar, teremos uma consequência direta na outra, na sustentabilidade.

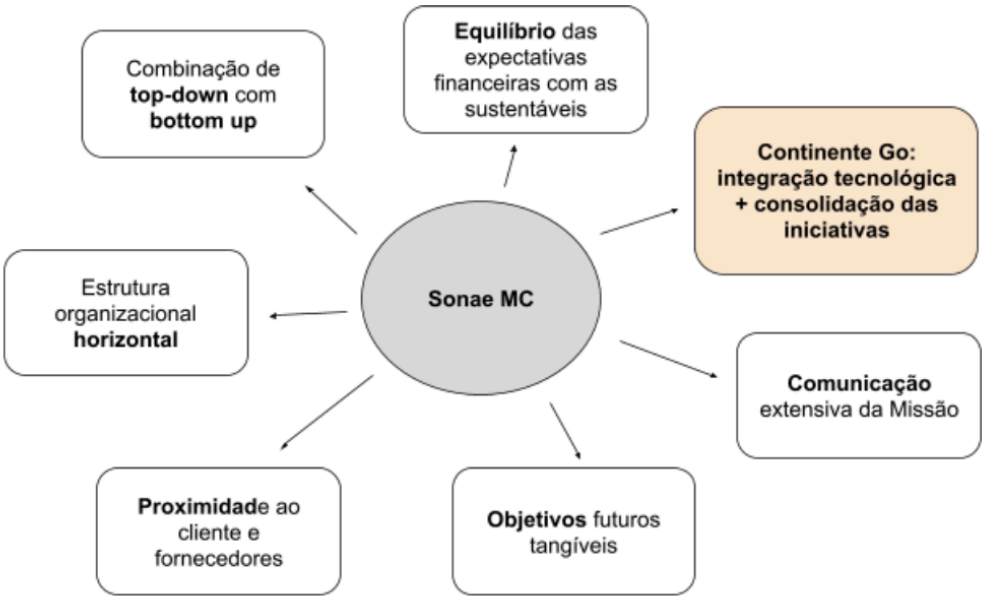


Figura 4 – Estratégias postas em prática pela Sonae MC (elaboração própria)

Na figura 2 estão resumidas as estratégias postas em prática pela Sonae MC assim como a nossa proposta (da nova app Continente Go). Consideramos ser um modelo edificante, se tivermos em conta o sucesso das suas iniciativas. O facto de ser líder de mercado, leva-nos a preconizar este modelo de negócio como um exemplo a seguir por empresas que queiram começar a sua jornada por uma cultura organizacional mais sustentável. É cada vez mais notória a sublevação popular no que toca a questões referentes à responsabilidade social corporativa na salvaguarda dos nossos recursos naturais e é importante que as empresas acompanhem este ritmo.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 119-130
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29737

Referências bibliográficas

Bénabou, R., & Tirole, J. (2010). Individual and corporate social responsibility. *Economica*, *77*(305), 1-19.

Brás, A. F. S. D. S. (2019). *Avaliação do Desperdício Alimentar em cadeias de Supermercado* (Doctoral dissertation, Escola Superior Agrária de Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra).

Brauer, B., Ebermann, C., Hildebrandt, B., Remané, G., & Kolbe, L. M. (2016). Green by app: The contribution of mobile applications to environmental sustainability. In *Pacific Asia Conference On Information Systems (PACIS)*. Association For Information System.

Bughin, J., Byers, A. H., & Chui, M. (2011). How social technologies are extending the organization. *McKinsey Quarterly*, *20*(11), 1-10.

de Almeida Coimbra, E. P. (2016). *Kaizen: uma estratégia de melhoria, crescimento e rentabilidade.* McGraw-Hill Interamericana.

Gilbert, N., Gewin, V., Tollefson, J., Sachs, J., & Potrykus, I. (2010). How to feed a hungry world. *Nature*, *466*(7306), 531-532.

Gunders, D. (2012). Wasted: How America is losing up to 40 percent of its food from farm to fork to landfill. *Natural Resources Defense Council*, *26*, 1-26.

Gustavsson, J., Cederberg, C., Sonesson, U., Van Otterdijk, R., & Meybeck, A. (2011). Global food losses and food waste. Interpack2011. International Congress Save Food! Dusseldorf, Germany. Food and Agriculture Organization of the United Nations.

Khodzhaeva, V. (2021). A Mobile Application As a Tool for Sustainable Development in Protected Areas (a proposal for the case of Arrabida Natural Park*)* (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico de Leiria (Portugal)).

Leitão, A. (2015). Economia circular: uma nova filosofia de gestão para o séc. XXI. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, *1*(2), 150-171.

Lima, M. D. S. (2019). As "sete vidas" do capitalismo: um estudo de caso alargado em uma empresa "capitalista consciente" (Doctoral dissertation, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho).

Mackey, J., & Sisodia, R. (2013). Conscious capitalism is not an oxymoron. *Harvard Business Review*, *1*(14).

Molla, R. (2014). How Much of World's Greenhouse-Gas Emissions Come From Agriculture?. *Wall Street Journal* (Sept. 29, 2014). Consultado a partir de: *https://swiftfoundation.org/how-much-of-worlds-greenhouse-gas-emissions-come-from-agriculture/*

Organização das Nações Unidas. (2019). World Population Prospects 2019: Highlights. Consultado a partir de: https://www.un.org/development/desa/publications/world-population-prospects-2019-highlights.html

Organização das Nações Unidas. (2020). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Consultado a partir de: https://sdgs.un.org/2030agenda

Parfitt, J., Barthel, M. & Macnaughton, S. (2010). Food waste within food supply chains: quantification and potential for change to 2050. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, *365*(1554): 3065–3081.

Schroeder, P., & Anantharaman, M. (2017). "Lifestyle leapfrogging" in emerging economies: enabling systemic shifts to sustainable consumption. *Journal of Consumer Policy*, *40*(1), 3-23.

Continente (2022). *Missão Continente* [Online]. Available at: https://missao.continente.pt [Accessed on 14-06-2022].

Too Good to Go. (2022). Meet Too Good To Go: The #1 Anti-Food Waste App. Consultado a partir de: https://toogoodtogo.pt/pt

Valentim, M. G. F. (2012). Responsabilidade social e cidadania responsável: um caso de estudo da Missão Sorriso (Doctoral dissertation, ISCTE).

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 131-141
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29743

Venda *online* no sector vitivinícola: estudo de caso das Caves Messias

Joana Figueiredo [1] & Cláudia Ribau [2]

[1] ISCA, Universidade de Aveiro, Portugal, joanaffigueiredo@ua.pt
[2] GOVCOPP, ISCA, Universidade de Aveiro, Portugal, cpr@ua.pt

Resumo

O impacto do Covid-19 reforçou, especialmente no setor vitivinícola, a adoção de outro canal de vendas: o *online*. O e-commerce tem vindo a manifestar-se um trunfo na obtenção de resultados positivos, sobretudo nas PME. Com base nestas premissas foi desenvolvido um estudo de caso com a finalidade de identificar um modelo estratégico eficaz na implementação e gestão de uma loja virtual.

Ao nível metodológico recorreu-se a estudo de caso, usufruindo de metodologias qualitativas. Após a análise do setor vitivinícola, do comércio eletrónico no setor e das envolventes do caso de estudo, desenvolveu-se a proposta de plano estratégico com base em modelos teóricos aplicados a um caso real.

As conclusões salientam um aumento da venda *online* no setor vitivinícola em Portugal e, por consequência, a importância da criação de loja virtual. O crescimento acentuado do canal de venda *online* B2C gera reflexões sobre as 'divergências' deste com o canal de venda tradicional *offline* B2B. Este estudo conclui ainda que existe resistência na adoção do *online* B2C já que se considera que este retrai os consumidores do *offline* B2B, embora não possa travar a mudança. Apesar das resistências, o sector vitivinícola que aposta no *e-commerce* conhece um reforço no sucesso das vendas.

A natureza qualitativa do estudo apresenta a limitação intrínseca ao facto de ser um único estudo de caso. As restrições temporais e pandémicas não permitiram um contacto físico mais permanente com a empresa alvo deste caso de estudo.

Palavras-chave: Marketing digital; *e-commerce*; Setor vitivinícola; Covid-19.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 131-141
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29743

1. INTRODUÇÃO

O *e-commerce* tem vindo a mostrar-se um aliado da crise económica que Portugal enfrenta desde março de 2020 devido à pandemia Covid-19, levando as empresas, sobretudo as Pequenas e Médias Empresas (PME), a adaptarem o seu negócio ao formato de lojas virtuais (Araújo *et al.*, 2019). Evidenciaram-se, assim, comportamentos nos consumidores que outrora estavam desvanecidos. Nesta sequência as empresas tiveram que se ajustar.

O número de portugueses que realiza compras *online* tem vindo a aumentar progressivamente, o que significa que os indivíduos estão cada vez mais a usufruir de um meio eletrónico para realizar a compra de um produto ou usufruir de um serviço *online* (Baptista & Costa, 2021; Mendonça, 2016). A compra *online* tem vindo a transformar-se numa opção favorável para os consumidores, visto que poupam tempo, pesquisando nos *smartphones* os mesmos produtos em várias marcas, comparam preços rapidamente e de forma eficaz e, ainda, evitam o transtorno de se deslocarem às lojas físicas (Kitukutha *et al.*, 2021).

Com a pandemia houve um decréscimo acentuado nas vendas *offline*. Para ultrapassar o sucedido, as empresas beneficiaram da utilização em massa da internet e implementaram ou reestruturaram lojas virtuais, como tentativa de solucionar a quebra no volume de vendas (Baiôa, 2020), uma alternativa eficaz ao canal de distribuição 'tradicional'.

Em Portugal, os números indicam um crescimento na adesão à venda *online* de 90% e um aumento de 25% na recorrência, o que significa que em média cada português realiza 20 compras *online* por ano (SAPO, 2021). Apesar de ser ainda um valor reduzido, cerca de 19% dos portugueses com idades compreendidas entre os 16 e os 74 anos realizaram compras *online* em produtos alimentares ou bebidas (INE, 2020b). No que diz respeito aos consumidores *online* de vinhos, os números indicaram que em 2020 a percentagem de consumidores que compraram vinho *online* foi de 7%, sendo que em 2019 apontavam 5% (Martins, 2021). Apesar de ser uma percentagem ainda reduzida, ela é significativa e deverá ser levada em consideração pelas empresas integradas no sector vitivinícola, visto que, como evidenciam os dados estatísticos, a venda *online* está a ganhar cada vez mais importância no comportamento de consumo.

Esta ferramenta de transações eletrónicas tem vindo a tornar-se, por isso, cada vez mais uma área de investimento e onde as empresas dos diversos setores de atividades se encontram inseridas, não sendo o setor vitivinícola exceção (Ghandour, 2015).

Com base nesta crescente importância do *e-commerce*, sobretudo para as PME, partimos para um estudo com o objetivo de identificar na literatura os modelos estratégicos para aplicar na implementação de projetos de *e-commerce*, aplicando a um caso real: as Caves Messias (CM), que integram este estudo porque estão inseridas no setor vitivinícola e têm uma loja virtual. Nesse sentido, pretende-se com este estudo alavancar este projeto. Para atingir este objetivo realizou-se uma revisão da literatura de referência na área e uma análise das CM, seguida da proposta de um plano estratégico (com aplicação de modelos teóricas a um caso real) com vista a obter os resultados pretendidos.

A metodologia seguida no presente trabalho foi qualitativa, tratando-se de um estudo de caso em três fases distintas. Numa primeira fase foi explorada a envolvente interna das CM, a sua história, o marketing-mix, o público-alvo e o posicionamento. Numa segunda fase, foi analisada a envolvente externa e a concorrência da empresa. Após esta análise foi possível compreender a dinâmica de uma PME integrada no setor vitivinícola. Na terceira fase, e com base numa pequena revisão da literatura sobre a temática, foram selecionados os modelos teóricos para a realização da proposta do projeto de *e-commerce*, aplicado às CM.

Este estudo impacta a academia e a comunidade empresarial. Ao nível de contribuições teóricas, este estudo contribui para o desenvolvimento da literatura de marketing digital, sobretudo na ótica do e-commerce em PME integrada no setor vitivinícola. A nível prático, permite-nos um melhor entendimento do fenómeno no âmbito das PME, com a prática de modelo teórico num caso real. Contribuiu, igualmente, para comportamentos de reflexão na definição de estratégias de marketing em PME, de forma a serem evitados aspetos desfavoráveis ao sucesso organizacional. Trata-se de um modelo que pode ser adotado em processos

No. 3, **2022**, 131-141
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29743

similares, com ajustes naturais à área de negócio e ao contexto real no *timing* em que ele é aplicado. Em última instância, ofereceu *insights* positivos às CM, numa linha estratégica para uma loja virtual, pensada e com objetivos SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant e Time-bound*) delineados.

Este artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: depois da introdução é apresentada a metodologia, seguida de uma breve introdução ao tema *e-commerce* e venda *online* no setor vitivinícola em Portugal. De seguida faz-se uma reflexão dos modelos estratégicos existentes na literatura para projetos *e-commerce*, de forma a identificar o modelo mais adequado ao caso de estudo e aos objetivos a alcançar. A quarta parte apresenta o estudo de caso: as CM, o que inclui uma análise da empresa, contendo a descrição da mesma e uma análise situacional externa e interna. Segue-se os modelos teóricos aplicados às CM, com base nos objetivos, nas estratégias, nos indicadores-chave de desempenho (KPI) e no target. Finalmente, apresentam-se a discussão e as conclusões finais do trabalho desenvolvido.

2. METODOLOGIA

Como estudo de caso, no método de pesquisa foi utilizada uma abordagem qualitativa, uma vez que esta permite um insight mais relacionado com a aplicabilidade da literatura e conduz a uma maior compreensão do caso. Um dos métodos para a recolha de dados foi a entrevista semiestruturada, recorrendo a perguntas de resposta aberta (Fisher, 2007; Lichtman, 2013; Lune & Berg, 2017) com as quais se foi construindo o estudo de caso apresentado (aplicando um caso real a um modelo teórico proposto na literatura). As entrevistas foram realizadas numa primeira fase à administradora e ao gestor comercial (desenvolvidas individualmente), e tiveram como guia um conjunto de questões de resposta aberta com vista a uma maior interação com os entrevistados. A informação obtida foi, posteriormente, validada através do confronto com dados secundários, nomeadamente em documentos da empresa, da triangulação com os dados obtidos dos entrevistados e do cruzamento com a entrevista ao responsável de comunicação das CM, numa segunda fase.

A recolha da informação em documentos internos e em publicações disponíveis, assim como em trabalhos comerciais sobre a empresa foram as principais fontes de dados secundários. Estes dados foram utilizados neste estudo através de documentos disponibilizados pela empresa e da informação que consta no website da mesma. Esse método de recolha de dados de várias fontes ajudou na triangulação de dados e auxiliou os investigadores não apenas a recolher informações relevantes mais abrangentes, mas também a verificar a sua consistência, a fim de aumentar a robustez dos resultados.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1. E-COMMERCE

No decorrer da crise económica que Portugal atravessa devido à pandemia Covid-19, as empresas ajustaram e expandiram o seu negócio às lojas virtuais, para aumentar as vendas (Araújo et al., 2019; Baiôa, 2020). Com a escassez das vendas no canal tradicional, muitas empresas arriscaram no e-commerce como um novo e diferente canal face ao habitual. O e-commerce simboliza mais do que um simples processo de transação financeira realizado entre os consumidores e as marcas, ele envolve todas as transações eletrónicas efetuadas entre a marca e qualquer terceiro (Chaffey, 2014), onde é indispensável a ligação à internet e a realização de uma venda ou de uma negociação de um produto ou serviço (Turban et al., 2018; Chaffey, 2014). O canal de vendas, referido por Bertholdo (2020) como o mais importante no e-commerce, é a loja virtual visto que fornece informações ao consumidor sobre o preço dos produtos, o método de pagamento, a especialização do produto e o prazo de entrega.

Através do e-commerce é possível criar uma relação direta com o consumidor, bem como alcançar um público-alvo abrangente, com custos reduzidos e com disponibilidade 24/24h (Bertholdo, 2020; Castro, 2011).

Ao iniciar a compra no e-commerce, o consumidor encontra-se só e indeciso e é neste momento que a marca deve implementar a sua estratégia, posicionar-se, acompanhar e dar resposta às necessidades e desejos dos consumidores (Baptista & Costa, 2021). Um consumidor motivado tem mais probabilidade de efetuar a compra. Para isso as empresas terão que fomentar a motivação dos mesmos, pelo que Chaffey & Smith (2013) enumeram 6 Cs, a saber: o conteúdo, a personalização, a comunidade, a conveniência, a escolha e a redução de

No. 3, **2022**, 131-141
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29743

custos. Neste contexto, os 4P's tomam uma nova roupagem - 4E's como é sugerido por Festa (2016): Expertise (Conhecimento), Evaluation (Avaliação), Education (Educação) e Experience (Experiência).

No e-commerce, o atendimento é um fator-chave para o sucesso da loja virtual. Para que o consumidor tenha uma experiência positiva é crucial fornecer todas as informações sobre os produtos e a empresa, facilitando no pagamento (Ghandour, 2015). Através do e-commerce, o consumidor consegue ter acesso ao stock, ao lançamento de novos produtos ou versões similares dos produtos existentes, a informação detalhada sobre os produtos, os preços das diversas marcas e os prazos de entrega (Castro, 2011).

O e-commerce não abrange só o B2C, mas também o B2B que tem vindo a ser referido como um canal em expansão, que auxilia a execução de processos de gestão e tarefas através da tecnologia (Magalhães, 2021). O e-commerce B2B apresenta, igualmente, vantagens inerentes ao conforto de realizar a compra, a organização e gestão das encomendas, a otimização de processos de compra e venda, o horário 24h/24h, a facilidade de estimativa de preços, a redução do valor no processo da venda e a possível diminuição do valor para o consumidor final (Netgocio, 2019). No entanto, para Gusmão (2019) as vantagens do e-commerce B2B relacionam-se com a estratégia de preço e a retenção do cliente através da criação de vínculos e da venda recorrente. No e-commerce B2B, a loja virtual torna-se uma ferramenta muito aliciante pelo facto de beneficiar de um custo de investimento reduzido, no entanto este canal requer alguma atenção na personalização da venda, já que as empresas têm caraterísticas e condições muito mais específicas face ao B2C (Eugênio, 2019a).

No caso das lojas virtuais de vinhos é importante descrever detalhadamente todos os seus produtos, com informações sobre o ano da vindima, a classificação do sabor, as caraterísticas do solo, o aconselhamento do armazenamento e o acompanhamento perfeito para cada tipo de vinho (Bressolles & Durrieu, 2010).

Apesar de todas as vantagens ainda existem barreiras inerentes ao e-commerce em Portugal, que deverão ser eliminadas para o crescimento desta ferramenta digital, sendo elas: a forma de pagamento online, o modo de entrega e o preço cobrado pela entrega de um produto (Baptista & Costa, 2021).

O marketing tem um papel fundamental no crescimento da loja virtual e, para que o investimento realizado tenha retorno, é fundamental aumentar a visibilidade e interação da loja virtual trabalhando o SEO, o SEM e as redes e media sociais, gerando leads de qualidade. No entanto, para aumentar as visitas é importante captar o interesse do utilizador através de promoções e novidades de produtos ou serviços, inserir a quantidade necessária de informação para que o utilizador esclareça todas as dúvidas e conter várias opções de pagamento (Ghandour, 2015). O design é considerado uma grande vantagem quando é exposta a qualidade da loja virtual (Augusto et al., 2020), pelo que para captar a atenção do utilizador é benéfico trabalhar o design da loja, de forma a permitir uma boa leitura, usabilidade e experiência (Baptista & Costa, 2021).

Num modelo estratégico de e-commerce existem passos que deverão ser seguidos com detalhe, são eles: a agregação de valor na descrição dos produtos; a utilização da ferramenta de vídeo para converter e vender; a criação de conteúdos sobre necessidades e problemas que apenas os produtos da marca conseguem satisfazer e resolver; as parcerias com influenciadores; o investimento em marketing de afiliados e estratégia patrocinada; o foco no serviço ao consumidor e a definição de uma estratégia de conteúdos integrada (Baptista & Costa, 2021). No entanto, o consumidor também dá muita importância (1) à facilidade de encontrar a informação que pretende; (2) à facilidade de utilização do website; (3) ao preço; (4) à indicação do dia e hora de entrega do produto; (5) ao envio de um e-mail a informar se a encomenda já foi embalada e está a caminho; (6) à segurança e privacidade dos dados pessoais; (7) à entrega no prazo estabelecido; e (8) à política de devolução (Chaffey & Smith, 2013). Em relação aos conteúdos que despertam um maior desejo, a imagem é a atração imediata, sem esquecer os benefícios do produto e a razão pela qual se completa a compra (Baptista & Costa, 2021).

No que toca aos principais fatores que fazem o utilizador voltar a um website são a facilidade de uso (maneira como os utilizadores se movimentam dentro do website utilizando menus e hiperlinks), a estrutura, a sua forma de pesquisar, o layout da página adequado (para que os utilizadores encontrem a informação que desejam o mais rápido possível) e a interação (envolvência dos utilizadores no website) (Chaffey & Smith, 2013). Bressolles e Durrieu (2010) identificam sete dimensões de qualidade do e-commerce quando o

No. 3, **2022**, 131-141
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29743

consumidor avalia um website de vinhos, sendo elas: (1) as dimensões de informação; (2) o design; (3) a facilidade da usabilidade; (4) as dimensões de oferta; (5) a interatividade; (6) a segurança/privacidade e (7) a confiabilidade. Para Bertholdo (2020), o funcionamento eficaz da loja virtual deverá conter sete elementos-chave: (1) a plataforma para personalizar, sem restrições; (2) a descrição detalhada dos produtos; (3) a loja virtual segura e protegida; (4) o atendimento personalizado; (5) o stock em quantidade suficiente para a procura; (6) o modo de pagamento diferenciado; (7) a utilização de estratégias de marketing digital e de e-mail marketing.

A utilização do e-commerce é a melhor opção para o ambiente pandémico que presenciamos (Kitukutha et al., 2021). Algumas empresas ponderam sair da presença física (lojas físicas) e apostar unicamente no online (Ghandour, 2015). A pandemia acelerou não só o e-commerce B2C, mas também o B2B, refletido no crescimento das vendas online (Silva, 2021). Nesse sentido, a DHL Express (2021) prevê um crescimento de 70% no e-commerce até ao ano 2027. A tendência do e-commerce, mesmo pós-pandemia, será de crescimento constante, visto que muitos consumidores adotaram o hábito de comprar online e será muito difícil de o deixarem completamente (Luo, 2021).

3.1.1. VENDA *ONLINE* NO SETOR VITIVINÍCOLA EM PORTUGAL

A venda online de bebidas alcoólicas foi acelerada com a pandemia, aumentando o engagement dos consumidores face a estes produtos (Hora & Lanari, 2020).

Em Portugal, nas vendas online, o Douro é a região mais requisitada, seguida pelo Alentejo, possuindo em conjunto 70% das vendas totais. No entanto, relativamente às categorias de vinhos, os de mesa tintos da região do Douro e Alentejo são os mais procurados, representando 90% das vendas online (Carvalho, 2020; Marques, 2020). A categoria de espumantes, vinho do Porto e vinhos rosados demonstraram um decréscimo nas vendas durante a pandemia (Pinto, 2021). Nos anos de 2018, 2019 e 2020 registou-se uma subida de 40% nas vendas online de vinhos em Portugal (Martins, 2021). Apesar destes valores e do aumento de 2.3% na compra direta nos websites de adegas e 6% nas plataformas generalistas, os portugueses continuam reticentes na compra de vinho online (Pinto, 2021).

Com foco no aumento de vendas no início da pandemia, a Garrafeira de Telheiras criou uma loja virtual com 50 referências e, em 2020, já detinha 150-200 referências (Marques, 2020). A Garrafeira online da OnWine registou um aumento de 540% na faturação em quatro semanas (de 16 de março a 10 de abril de 2020, comparados com o período de 1 de janeiro a 15 de março) (Carvalho, 2020). Ainda na OnWine, as encomendas realizadas rondam os 55€, correspondendo a cerca de nove garrafas com o valor de 6.20€ cada, remetendo para a ideia de que cada consumidor inclui no seu cabaz de compra Vinho do Porto, Espumante e Bebidas Espirituosas (Catarino, 2020). A Adegga MarketPlace agrega 100 lojas virtuais de diversos produtores (Marques, 2020).

3.2. MODELOS ESTRATÉGICOS

A estrutura de um plano de marketing digital depende muito do tipo de negócio e dos objetivos organizacionais, visto que para determinadas empresas um modelo mais simples tem preferência, enquanto para outras a opção recai em modelos compostos (Marques, 2018).

Chaffey & Smith (2013) propõe o modelo SOSTAC (situation analysis-inicia com a análise da situação; objectives-seguida da definição de objetivos; strategy-definição da estratégia; tactics-definição das táticas, actions-identificação das ações; e control-identificação das medidas de controlo) e afirma que este é utilizado por milhares de profissionais para desenvolver diversos planos seja de marketing, corporativos, publicidade ou marketing digital. Baptista & Costa (2021) exploram este modelo, revestido por um processo que atinge a etapa do controlo do próprio plano.

Existem outros modelos para a realização do plano de marketing digital, mais compostos, que iniciam com uma introdução, seguido de uma análise interna e externa, objetivos SMART, segmentação e posicionamento,

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 131-141
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29743

identificação das ferramentas, identificação dos indicadores de medição dos resultados e, por último, o resumo (Marques, 2018).

González-Fernández-Villavicencio (2015) propõe um plano de marketing digital direcionado especialmente às redes sociais, que inclui as seguintes etapas: objetivos; segmentação do público-alvo; identificação dos canais digitais a utilizar; plano de ação; identificação do sistema de controlo e avaliação; definição da política a utilizar nas redes sociais; e comunicação dos resultados regularmente.

Tabela 1: Tabela Integrativa de modelos de planos de marketing digital

Aspetos a considerar	Modelo de Marques (2018)	Modelo de González-Fernández-Villavicencio (2015)	Modelo SOSTAC de Chaffey & Smith (2013)
Etapas	Introdução, análise interna e externa, objetivos SMART, segmentação, posicionamento, ferramentas, medição dos resultados e resumo.	Objetivos, público-alvo, canais digitais, plano de ação, controlo e avaliação, política de redes sociais e comunicação dos resultados.	Análise da situação, objetivos, estratégias, táticas, ações e controlo.
Questões	Introdução – O que se vai desenrolar no plano? Análise interna e externa – compreender a realidade da empresa desenvolvendo uma análise SWOT.	Não especificado.	Análise da situação - 'Onde estamos?' Objetivo - 'Onde queremos estar?' (Modelo dos 5S para delinear os objetivos) Estratégia - 'Como vamos lá chegar? Tática - 'Que táticas vamos utilizar?' Ações - 'Quais as ações necessárias para implementar?' Controlo - 'Quais as ações necessárias para controlar?'
Pontos Fortes e Pontos Fracos	Ponto forte: especificação para definir a segmentação e o posicionamento, apesar de estar inerente à análise interna.	Ponto forte: política de redes sociais; Ponto fraco: não tem análise situacional.	Ponto forte: modelo 5S; questões concisas, bem definidas por etapas, claras e objetivas; as questões permitem reter a informação necessária para o desenvolvimento do plano.

Fonte: Elaboração própria, com base na literatura referida.

A Tabela 1 resume as características de cada modelo. Neste artigo propomos a simbiose entre o Modelo SOSTAC e o modelo proposto por Marques (2018), com adaptação ao caso de estudo.

4. CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA

As CM foram fundadas em 1926 por Messias Baptista e produzem e comercializam vinhos das regiões da Bairrada, Douro, Dão, Vinho Verde e Vinho do Porto. Os seus Espumantes Naturais e as Aguardentes são muito conceituados.

As CM testam castas portuguesas nas suas vinhas e investem em tecnologia de vinificação, selecionando as castas. Os mercados estrangeiros reconhecem a qualidade das CM e dos seus produtos, exportando 65% da sua produção para os cinco continentes. A Alemanha, o Brasil, os EUA, o Reino Unido, a Rússia, França e China são dos países com maior percentagem de vendas.

Na Tabela 2 expõem-se os fatores relevantes na caracterização das CM.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 131-141
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29743

Tabela 2: Caraterização das CM

Análise situacional interna	As CM têm como forças a organização, a capacidade financeira, a capacidade tecnológica, o desenvolvimento e portfólio dos produtos, a equipa comercial e de apoio, os canais de distribuição/logística, a relação preço/qualidade do produto e a relação com clientes, consumidores e fornecedores. As fraquezas debatem-se com o sistema interno de comunicação, o 'domínio' do mercado de consumo, o perfil dos consumidores e a utilização estratégica das ferramentas de comunicação.
Marketing-mix	**Produto**: A marca produz vinhos únicos e especiais, como é o caso do 'Triunvirato' e dos vinhos do Porto Colheita e com Designação de Idade. Para além destes vinhos, produz vinhos tranquilos da Bairrada, do Dão e do Douro, Aguardentes, Espumantes naturais, Doc com designação de qualidade, Messias DOC, Vinho verde e Vinhos sem denominação de origem. **Preço**: Estratégia de preço de penetração no mercado, em termos genéricos. O preço para o consumidor difere de produto para produto, sendo que existem preços mais acessíveis para uma classe média e preços mais elevados para os consumidores com maior poder de compra. Existem descontos e promoções em épocas festivas como: o Natal, Dia dos Namorados, Dia da Mãe. **Comunicação**: Comunicação mercadológica; *communication blended* marketing: *outbound* marketing (publicidade televisiva, jornais, revistas e loja física) + *inbound* marketing (força de vendas, promoções, exposições, relações com a imprensa, redes sociais, *website)*. A tipologia da mensagem ao público-alvo dá-se basicamente através das redes sociais, do *website* ou do *e-mail* marketing. **Distribuição**: privilegia o canal tradicional e loja própria (estratégia aplicada a cadeia longa larga e estreita e cadeia curta estreita). Os produtos são comercializados para grandes superfícies, restauração, garrafeiras, hotéis, supermercados, hipermercados, mercearias, cafés, bar/discotecas, armazenistas, agentes, cash, *trading* e empresas; e, ainda, para lojas virtuais como: a Portugal *vineyards* e a quinta de jugais.
Público-alvo	Maioritariamente homens com idades compreendidas entre os 35 e os 64 anos, sobretudo residentes na região de Coimbra e Aveiro, com o rendimento médio português. Prezam uma boa relação preço/qualidade, uma compra segura e um atendimento personalizada na compra de um vinho (por aconselhamento).
Posicionamento	As CM têm-se posicionado como uma empresa de produtos vínicos de excelência da região da Bairrada, do Dão e do Douro. A marca preza produtos com uma boa relação preço/qualidade e com a segurança desejada para o consumidor. Valores como a integridade e a transparência são fatores chave para a criação de uma relação duradoura e fiel com os seus consumidores e fornecedores.
Análise situacional externa	As oportunidades capazes de influenciar a empresa são a atratividade do mercado, a comunicação e os canais de distribuição/logística. No que toca a ameaças estão sobretudo na intensidade competitiva, na legislação apertada e nas barreiras à entrada e saída do negócio, assim como nos produtos substitutos.
Concorrência	Os três maiores concorrentes das CM são a Sogrape, a Aliança e a *Global Wines*. Contudo, a Sogrape destaca-se como principal concorrente, visto que tem uma grande diversidade de produtos com qualidade elevada, tem marcas com um elevado grau de notoriedade, uma força de vendas altamente sofisticada, uma ótima relação qualidade/preço, uma enorme capacidade de constante inovação, um orçamento estrategicamente definido para a área de marketing, uma grande e diversificada carteira de clientes e consumidores. Destaca-se ainda como pontos fortes a sua dimensão, a economia de escala, o vinho Mateus, o vinho do Porto e a presença mundial. Como ponto fraco expõe dificuldades na venda de produtos mais exclusivos.

Fonte: Elaboração própria, com base nas entrevistas.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 131-141
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29743

5. PLANO ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO DO MODELO SOSTAC E MODELO DE MARQUES (2018)

O modelo de negócio proposto para a loja virtual das CM, em breve nas seguintes alíneas:

- Nome: Messiashop.
- Posicionamento: Messias com acesso online a consumidores de todo o mundo.
- Público-alvo: Indivíduos de ambos os géneros com idades compreendidas entre os 25 e os 44 anos, residentes sobretudo na região do Porto, Aveiro e Coimbra e países da 'saudade' (com comunidades portuguesas enraizadas), com rendimentos médio-alto português.
- Estratégias de marketing-mix para o canal online:
- Produto: Toda a gama das CM
- Preço: Preço penetração
- Distribuição: Cadeia curta estreita
- Comunicação: Estratégias de SEO, SEM e as redes e media sociais
-

Tabela 3: Objetivos SMART com base no modelo SOSTAC

***Sell*/Vender**	***Speak*/Falar**	***Serve*/Servir**	***Save*/Poupar**	***Sizzle*/Fator X**
Aumento de 15% no volume de vendas (apenas no canal *online*), através de campanhas de *e-mail* marketing no 1º semestre de 2022.	Aumento de 10% da taxa de abertura dos *e-mails*, através do CRM no 1º semestre de 2022.	Gerar 100 leads, através de uma *landing pages* no 1º semestre de 2022.	Redução de 4% no custo de aquisição, a partir de estratégias SEO, no 1º semestre de 2022.	Atingir 40% de *engagement* nas redes sociais *Facebook* e *Instagram*, através da criação de conteúdo, no 1º semestre de 2022.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 4: Plano Estratégico para a loja virtual das CM, com base nos modelos teóricos

<table>
<tr><th colspan="5">Plano estratégico</th></tr>
<tr><th>Objetivos</th><th>Situação atual (SWOT)</th><th>Proposta de valor</th><th>Canais (angariação de tráfego)</th><th>Público-alvo</th></tr>
<tr><td>Aumento do VV
Aumento da taxa de retenção
Geração de leads
Redução do custo de aquisição
Aumento do engagement</td><td rowspan="2">Forças: Nº significativo de seguidores no Instagram e, principalmente, no Facebook; Grande rede de contactos;
Know-how e a experiência no setor.
Fraquezas: Fraca presença digital; Conteúdos pouco elaborados e originais.
Oportunidades: Crescimento exponencial do digital;
Grande abertura por parte dos consumidores para compras online de produtos vínicos.
Ameaças: Concorrência com uma presença digital mais forte.</td><td rowspan="2">Os vinhos que lhe proporcionam momentos inesquecíveis. Seja qual for a ocasião, os vinhos Messias acompanham-no com a qualidade e segurança que procura.</td><td><u>Facebook</u> e <u>Instagram</u>: produção de vídeo; conteúdos com a participação dos colaboradores/equipa; questionários de opinião; publicações em Flat Lay; mostrar 'bastidores' da empresa; publicações em dias comemorativos.
Apenas no Instagram: Instastories com caixa de perguntas e biografia mais concreta e direta.

<u>SEO</u>: otimização da palavra-chave e tags de cabeçalho, utilização do link building e melhorar a qualidade do conteúdo.

<u>Landing page</u>: angariação de contactos de potenciais consumidores.</td><td>Indivíduos de ambos os géneros com idades compreendidas entre os 25 e os 44 anos, residentes sobretudo na região do Porto, Aveiro e Coimbra e países da 'saudade' (com comunidades portuguesas enraizadas), com rendimentos médio-alto português.</td></tr>
<tr><td>Métricas</td><td>Ferramenta</td><td>Táticas</td></tr>
<tr><td>Taxa de conversão
Taxa de abertura
Número de leads
Custo de aquisição
Taxa de engagement</td><td>Website
Loja virtual
Social Media
E-mail marketing
CRM</td><td>Marketing de conteúdo
Automação de marketing
Social Media Marketing
SEO
SEM</td></tr>
<tr><td>Orçamento</td><td>Duração de implementação</td><td>Concorrência</td><td colspan="2">Engagement</td></tr>
<tr><td rowspan="2">E-mail marketing: Plataforma Mailchimp 15 € p/mês
Landing Pages: Plataforma Unbounce para criar e otimizar 100,79€ p/mês
CRM: software CRM +/- 25€ por utilizador/mês</td><td rowspan="2">1 ano (2022)</td><td rowspan="2">Sogrape
Aliança
Global Wines</td><td colspan="2"><u>CRM (Gestão de Relacionamento com o utilizador)</u> – email marketing com destaque para descontos (inclusivos da seção de outlet dos vinhos, destacando p.e. as últimas garrafas em stock), confirmar uma compra que o utilizador efetuou na loja virtual, comunicar o lançamento de novos produtos, vender um produto.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Vender
<u>E-mail marketing</u>: E-mail de abandono do carrinho e e-mail série de carrinho abandonado; Campanhas de e-mail marketing para Up-Sell e Cross-Sell;
Campanhas de e-mail marketing de ofertas promocionais;
E-mail para fidelizar consumidores e de recuperação.</td></tr>
</table>

Fonte: Elaboração própria.

No. 3, **2022**, 131-141
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29743

Os objetivos estratégicos definidos foram fundamentados no modelo SOSTAC (Chaffey & Smith, 2013), com identificação dos 5S (Sell/Vender, Speak/Falar, Serve/Servir, Save/Poupar, Sizzle/Fator X). A tabela 3 indica de forma sucinta os objetivos.

O plano estratégico proposto para a loja virtual das CM encontra-se representado de forma esquemática na Tabela 4, onde se evidenciam, através de uma linguagem simples e direta, os objetivos, as métricas, a análise SWOT, a proposta de valor para a loja virtual, o orçamento a investir para o cumprimento dos objetivos, a duração da implementação e os três maiores concorrentes. Este formato foi o mais adequado à realidade das CM, resultando da interpretação do Modelo SOSTAC e do modelo proposto por Marques (2018), evidenciando o funil de vendas.

6. Discussão

As estatísticas portuguesas demonstram um aumento de 30% no volume de encomendas online por parte dos consumidores (SAPO, 2021). Também é evidente o aumento de 25% da taxa de recorrência da compra, por consumidores com idades compreendidas entre os 16 e os 45 anos (Eurostat - Statistics Explained, 2021; SAPO, 2021). No mercado dos vinhos, a percentagem de consumidores na compra online sofreu um aumento de 7% em 2020, tornando-se um valor significativo para as empresas vitivinícolas (Martins, 2021).

A pandemia veio acelerar a venda de bebidas alcoólicas no e-commerce e aumentar o engagement por parte dos consumidores (Hora & Lanari, 2020). Considera-se, portanto, que vender vinho português online representa uma grande hipótese de crescer o negócio. Mais ainda, se esse canal for dirigido a portugueses que vivem no exterior esse crescimento é mais acentuado, visto que o vinho português no estrangeiro é escasso e a procura é abundante (Casimiro, 2019).

Neste momento em que os consumidores se encontram direcionados para o canal online, também os 4P'S sofrem uma renovação e uma adaptação para 4E's. As especificidades e a complexidade deste canal exigem um conhecimento por parte dos indivíduos que procuram produtos vinícolas. A avaliação poderá ser feita através do seu preço e as empresas vínicas contribuem para a educação dos seus consumidores através da comunicação. A experiência é feita nos mais diversos locais de contacto (Festa, 2016), sendo atualmente impossível desintegrar o canal online.

Tendo em conta o sucesso do canal de venda online e a mudança comportamental do consumidor, as empresas não terão outra opção a não ser investir no online e implementar lojas virtuais. As incertezas que as empresas na área em que as CM estão inseridas têm, especificamente em relação às divergências entre o canal de vendas online B2C e o canal tradicional B2B offline, decorrem do facto de já possuírem uma estratégia sólida no B2B tradicional offline e recearem um investimento no novo canal. No entanto, mesmo que tentem desviar-se desta tendência do digital no presente, a mudança terá que surgir no futuro próximo.

A inserção do online nunca ocupará o lugar do offline, muito pelo contrário, estes dois canais complementam-se. As CM terão que definir estratégias convergentes entre ambos para que integrados alcancem resultados positivos nas vendas totais da empresa.

7. Conclusão

Este estudo procurou investigar e expor os modelos mais eficazes e relevantes na implementação de um plano estratégico de loja virtual, enquanto estudo de caso e aplicado às CM. Ele complementa a literatura sobre e-commerce. Em termos práticos, concluímos que existe um visível crescimento da venda online, não só no mundo como em Portugal, sobretudo como resultado do impacto da pandemia, denotando que o online é o presente e o futuro.

Recorrendo a uma breve revisão da literatura abordou-se a temática do e-commerce e da venda online no setor vitivinícola, verificando-se que as regiões mais procuradas são o Douro e o Alentejo e que os vinhos de mesa são os mais escolhidos nas compras online. Constatou-se, também, a partir de valores registados por outras empresas, que o e-commerce é uma ferramenta em crescimento e muito benéfica para o negócio.

No. 3, **2022**, 131-141
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29743

Após esta pesquisa concluiu-se que a criação e a gestão da loja virtual é um canal de vendas fulcral para as CM se adaptarem à mudança do comportamento de consumo, reforçada pela pandemia. Contudo, a definição de uma boa gestão está sempre relacionada com um bom planeamento estratégico. Nesse sentido, foi aplicado um modelo estratégico à natureza objetiva das CM. Este estudo oferece insights positivos na operacionalização de modelos estratégicos em projetos de marketing digital, nomeadamente de loja virtual.

O presente estudo denota algumas limitações. A primeira deve-se à natureza qualitativa do estudo, tendo sido estudado apenas um caso, as CM. A segunda decorre da impossibilidade de permanecer durante um período mais alargado nas instalações físicas da empresa devido à pandemia, o que levou a uma dificuldade acrescida na recolha da informação. Todas estas restrições inviabilizaram a realização de um estudo mais aprofundado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araújo, S. C. de, Bourguignon, H. C. E., & MEWS, I. P. C. (2019). *Como promover o E-commerce através do Marketing Digital. Interfaces Do Conhecimento, 1(1), 134–147.*

Augusto, L., Santos, S., & Santo, P. M. D. E. (2020, September). *Usabilidade e sofisticação dos websites: um caminho para a satisfação no retalho online*. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 542–556.

Baiôa, M. (2020). *Empresas de vinho recorrem ao online para "fintar" a Covid-219*. https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/27896/1/DA_1982_20200417.pdf

Baptista, D., & Costa, P. (2021). *Marketing Digital - conteúdos vencedores* (1º). Lidel - Edições técnicas, Lda.

Bertholdo. (2020, December 22). *Loja Virtual: O Que É, Como Criar, Estratégias e Muito Mais*. https://www.bertholdo.com.br/blog/como-criar-loja-virtual-guia-pratico/

Bressolles, G., & Durrieu, F. (2010). A typology of online buyers for French wine web sites based on electronic service quality dimensions. *International Journal of Wine Business Research*, *22*(4), 335–348. https://doi.org/10.1108/17511061011092393

Carvalho, M. (2020, April 28). *Douro e Alentejo são as regiões preferidas dos clientes da OnWine - Marketing de Vinhos*. https://marketingvinhos.com/2020/04/28/douro-e-alentejo-sao-as-regioes-preferidas-dos-clientes-da-onwine/

Casimiro, N. (2019, January 17). Vender vinho online. https://investidor.pt/vender-vinho-online/

Castro, W. C. De. (2011, October 3). *E-commerce - Vantagens para consumidores e para as empresas*. https://www.oficinadanet.com.br/artigo/e-commerce/e-commerce--vantagens-para-consumidores-e-para-as-empresas

Catarino, A. (2020, April 27). *Confinamento leva a aumento exponencial da compra de vinho online*. https://www.tsf.pt/lifestyle/confinamento-leva-a-aumento-exponencial-da-compra-de-vinho-online-12123858.html

Chaffey, D. (2014). *Gestão de E-Business e E-Commerce: Estratégia, Implementação e Prática*.

Chaffey, D., & Smith, P. (2013). *eMarketing Excelence* (4º).

DHL Express. (2021, April 13). *Novo estudo sobre e-commerce B2B*. https://dhlexpress.pt/blog/novo-estudo-sobre-e-commerce-b2b/

Eugênio, M. (2019a, August 31). *E-commerce B2B: o que é? Guia completo para o seu negócio*. https://www.dlojavirtual.com/dicas/b2b-e-bom-negocio-para-loja-virtual-2/

Eurostat - Statistics Explained. (2021, June). *Estatísticas de comércio eletrônico para indivíduos - estatísticas explicadas*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce_statistics_for_individuals#E-shopping_from_other_EU_countries

Festa, G., Cuomo, M. T., Metallo, G., & Festa, A. (2016). The (r)evolution of wine marketing mix: From the 4Ps to the 4Es. *Journal of Business Research*, *69*(5), 1550–1555. https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2015.10.015

Fisher, M. (2007). Strengthening the empirical base of operations management. *Manufacturing and Service Operations Management*, *9*(4), 368–382. https://doi.org/10.1287/MSOM.1070.0168

Ghandour, A. (2015). Ecommerce website value model for SMEs. *International Journal of Electronic Commerce Studies*, *6*(2), 203–222. https://doi.org/10.7903/ijecs.1403

González-Fernández-Villavicencio, N. (2015). ROI en medios sociales: campañas de marketing en bibliotecas. *El Profesional de La Información*, *24*(1), 22–30. https://doi.org/10.3145/epi.2015.ene.03

Gusmão, A. (2019, February 18). *B2B: o que é o modelo de negócio Business-to-Business?*

No. 3, **2022**, 131-141
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29743

https://rockcontent.com/br/blog/b2b/

Hora, R., & Lanari, R. (2020, June 19). *Construindo marcas de vinho de sucesso, com Larry Lockshin — WineXT*.

INE. (2020b). *Sociedade da informação e do conhecimento: Inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação pelas famílias: 2014*. 1–10.

Kitukutha, N. M., Vasa, L., & Oláh, J. (2021). *The Impact of COVID-19 on the Economy and Sustainable E-commerce*. *9*(2). https://doi.org/10.23762/FSO

Lichtman, M. (2013). Qualitative research for the social sciences. *SAGE publications*.

Lune, H., & Berg, B. L. (2017). Qualitative research methods for the social sciences. *Pearson*.

Luo, C. (2021). Analyzing the impact of social networks and social behavior on electronic business during COVID-19 pandemic. *Information Processing and Management*, *58*(5), 102667. https://doi.org/10.1016/j.ipm.2021.102667

Magalhães, A. (2021, May 10). *Plataformas digitais: entenda o modelo que mudou o mundo*. https://blog.superlogica.com/recorrencia/plataformas-digitais-modelo-transformou-mundo/

Marques, V. (2018). *Marketing Digital 360 - 2a Edição*.

Marques, V. (2020). *Redes Sociais 360. Como Comunicar Online*. Conjuntura Actual Editora.

Martins, I. (2021, January 9). *2020: O Ano do Eno-Commerce - Marketing de Vinhos*. https://marketingvinhos.com/2021/01/09/2020-o-ano-do-eno-commerce/

Mendonça, H. (2016). *E-commerce*. *4*, 240–251. https://doi.org/10.5585/iptec.v4i2.68

Netgocio. (2019, April 18). *A importância do e-commerce B2B* . https://www.netgocio.pt/blog/pt/a-importancia-do-e-commerce-b2b

Pinto, I. (2021, April 26). *Portugueses resistem à compra de vinho na internet*. https://www.dinheirovivo.pt/economia/portugueses-resistem-a-compra-de-vinho-na-internet-13614590.html

SAPO. (2021, June 9). *Portugal: Lojas online aumentaram 90% e vendas mais de 50% durante a pandemia - Negócios - SAPO Tek*. https://tek.sapo.pt/noticias/negocios/artigos/portugal-lojas-online-aumentaram-90-e-vendas-mais-de-50-durante-a-pandemia

Silva, N. M. (2021, April 12). *DHL prevê crescimento de 70% no mercado mundial de 'e-commerce' 'B2B' até 2027, para 17,8 biliões de euros*. https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/dhl-preve-crescimento-de-70-no-mercado-mundial-de-e-commerce-b2b-ate-2027-para-178-bilioes-de-euros-725584

Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J. K., Liang, T.-P., & Turban, D. C. (2018). *Electronic Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective*.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 142-148
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29746

As Potencialidades do Envolvimento nas Comunidades de Marca Online: Uma Revisão de Literatura

Bernardo Freire[1], Sara Fonseca[2] & Sandra Filipe[3]

[1]ISCA-UA, Universidade de Aveiro, bernardofreire@ua.pt
[2] ISCA-UA, Universidade de Aveiro, saramgfonseca@ua.pt
[3] GOVCOPP & ISCA-UA, Universidade de Aveiro, sandrafilipe@ua.pt

Resumo

Face à migração, generalizada, das comunidades de marca para o contexto online, é importante perceber como é que os membros se organizam, se envolvem uns com os outros e com a marca, tal como aferir que potencialidades é que daí surgem. Para o efeito, este artigo debruça-se sobre o conceito de comunidades de marca online e as suas dimensões, o envolvimento que nelas ocorre e de que forma este se traduz em potencial para os membros e para a marca. Neste sentido, estabeleceram-se os seguintes objetivos para este estudo: (i) explorar o conceito de comunidades de marca online; (ii) investigar as potencialidades do fenómeno de envolvimento dos consumidores em comunidades de marca online. A revisão de literatura recente indica que as relações estabelecidas entre os membros da comunidade promovem laços emocionais, bem como um forte sentido de responsabilidade entre os seus membros. Do ponto de vista da marca, as comunidades que conseguem ser envolventes estabelecem uma relação mais forte entre a marca e os consumidores, para além de influenciarem positivamente os comportamentos de compra.

Palavras-chave: Comunidade de Marca, Comunidade Online, Criação de valor, Envolvimento, Revisão de Literatura.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 142-148
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29746

1. INTRODUÇÃO

As comunidades de marca são compostas por um conjunto de indivíduos, admiradores da marca, que interagem entre si de forma estruturada e cujo tema principal da comunicação é a marca. Assim, é natural que as marcas desejem ser o foco de uma comunidade, pois nela veem um palco para se conectar com os seus públicos, muitas vezes sem a necessidade de serem elas próprias um dos membros dessa comunidade.

Atualmente, com o desenvolvimento das tecnologias e a normalização do uso das redes sociais, as marcas e as suas comunidades demonstram a tendência para migrar para o *online*. Isto deve-se, em parte, à possibilidade de poupar custos e de atingir maiores escalas (Baldus et al., 2015).

Habibi et al. (2014) corroboram esta ideia, ao referir que as redes sociais permitiram que as comunidades de marca alcançassem um elevado número de integrantes que podem comunicar entre si ininterruptamente. Contudo, os autores Laroche et al. (2012) sublinham que, no paradigma atual, é preciso perceber se essa decisão encaixa na estratégia da marca, sob pena de ser infrutífera. De facto, a importância não está apenas na quantidade de consumidores que é possível agregar, mas também no nível de envolvimento entre eles (Habibi et al., 2014). Como tal, os gestores de marketing e de marca devem prestar atenção à existência de quaisquer interações entre as dimensões do envolvimento do consumidor, a forma como se relacionam, a sua importância relativa e as suas consequências (Brodie et al., 2013).

Neste sentido, assume-se a importância de articular literatura científica recente sobre o envolvimento nas comunidades de marca *online* e as potencialidades associadas, com o intuito de contribuir para futuras investigações. Neste sentido, estabeleceram-se os seguintes objetivos para este estudo: (i) explorar o conceito de comunidades de marca *online*; (ii) investigar as potencialidades do fenómeno de envolvimento dos consumidores em comunidades de marca *online*.

Este artigo tem início com a presente Introdução. Segue-se a seção de metodologia. Posteriormente, a seção de revisão de literatura que explora quatro grandes temáticas: O Conceito de Comunidades de Marca e de Comunidades de Marca *Online*; as Dimensões das Comunidades de Marca *Online*; o Envolvimento nas Comunidades de Marca *Online;* os Impactos do Envolvimento nas Comunidades de Marca *Online*. Por fim, este artigo culmina com a conclusão.

2. METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos de investigação previamente estabelecidos, isto é, explorar o conceito de comunidades de marca *online* e investigar as potencialidades do fenómeno de envolvimento dos consumidores nas mesmas comunidades, fez-se uma recolha e análise de literatura académica recente e relevante sobre a temática em estudo.

Recorreu-se a bases de artigos científicos, tais como a *Scopus* e a *Web of Science* privilegiando deste modo revistas indexadas em Scopus ou na Web of Science e afunilou-se a pesquisa sobretudo a revistas científicas da área científica de marketing com elevado fator de impacto e pertencentes ao 1º quartil (top 25% das revistas científicas da área).

Os filtros utilizados nos critérios de seleção de literatura nas bases de dados foram delimitados pelas seguintes palavras-chave: “Comunidade de Marca”, “Comunidade Online”, “Envolvimento” e “Criação de Valor”. Cumulativamente, foram privilegiados os artigos publicados a partir de 2010 (inclusive).

Após leitura e análise dos artigos científicos resultantes da pesquisa bibliográfica nas bases de dados, resultou a seleção de um total de treze artigos científicos para a redação do corrente artigo, sendo apenas um publicado antes do ano 2010.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 142-148
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29746

3. REVISÃO DE LITERATURA

A presente secção desdobra-se em quatro subsecções: O Conceito de Comunidades de Marca e de Comunidades de Marca *Online*, as Dimensões das Comunidades de Marca *Online*, o Envolvimento nas Comunidades de Marca *Online* e, por fim, os Impactos do Envolvimento nas Comunidades de Marca *Online*.

3.1. O CONCEITO DE COMUNIDADE DE MARCA E DE COMUNIDADE DE MARCA ONLINE

As comunidades de marca, segundo Muniz e O'Guinn (2001) são comunidades especializadas, não vinculadas geograficamente, baseadas num conjunto estruturado de relações sociais entre admiradores de uma marca.

Relativamente ao conceito de comunidade de marca online, a literatura académica não é unânime. Por um lado, uma comunidade de marca, no contexto *online*, é definida como uma comunidade formada num ciberespaço, baseada na ligação com marcas comerciais (Sung et al., 2010). Por outro lado, Shaari e Ahmad (2016) entendem a comunidade de marca *online* como o produto de uma relação social entre utilizadores e admiradores da marca, com vista a atingir objetivos comuns e/ou verbalizar sentimentos e compromissos partilhados. Em congruência, Laroche et al. (2012) apontam que estas comunidades, nas redes sociais, alimentam uma consciência partilhada, sentido de responsabilidade para com a sociedade, rituais e tradições, assim como a confiança e fidelidade dos clientes.

Existem diversas motivações que levam um indivíduo a querer juntar-se a uma comunidade de marca *online*.

Na ótica de Sung et al. (2010), a participação pode ser motivada pela procura de estabelecer e manter elos interpessoais com os pares, que partilham interesses e necessidades semelhantes, bem como a preferência e lealdade para com uma marca. Os elos emocionais entre os seus membros podem resultar em laços afetivos duradouros (Bergami e Bagozzi, 2000, citados em Dessart et al., 2015).

Ademais, Sung et al. (2010) referem que o fator entretenimento também apela à entrada de novos membros, cuja relação com a marca será positivamente reforçada, e acrescentam que os indivíduos também entram nestas comunidades à procura de incentivos pela sua participação. Estes podem ser recompensados com uma retribuição utilitária, por exemplo, quantias monetárias, ofertas, incentivos, *merchandise* ou prémios (Baldus et al., 2015). Aqueles que são recompensados estabelecem uma relação de benefício mútuo com a marca (Tsimonis & Dimitriadis, 2014).

Os dois últimos fatores apontados por Sung et al. (2010) são a acessibilidade e facilidade de integração e a criação de uma rede que possibilita que os membros sejam codependentes na obtenção e partilha de informação útil sobre a mesma.

Dessart et al. (2015) incluem ainda que os membros também têm vontade de trocar informações com a própria marca e apoiá-la.

3.2. DIMENSÕES DAS COMUNIDADES DE MARCA ONLINE

Wirtz et al. (2013) expuseram quatro dimensões principais de comunidades de marca *online* que explicam como é que estas são moldadas. Assim temos: Orientação da Marca, Uso da Internet, Financiamento e Administração (Figura 1).

A orientação de marca está relacionada com o foco das comunidades de marca *online*. A atenção pode estar na própria marca, interesses partilhados mais diversificados ou numa combinação de ambos. As comunidades de marca típicas são tradicionalmente orientadas para a marca em si mesma e nela agrupam indivíduos ativos e leais, que encontraram nela uma paixão. Por outro lado, as marcas que não têm identidades tão desenvolvidas, geralmente, conseguem construir uma comunidade estável através da partilha simultânea de interesses, em vez de se focarem somente em si mesmas. Contrariamente a estas, que se enquadram no contexto *online*, as comunidades *offline* não se adaptam tão facilmente aos tempos modernos e estão mais orientadas para a partilha de um interesse comum (Wirtz et al., 2013).

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 142-148
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29746

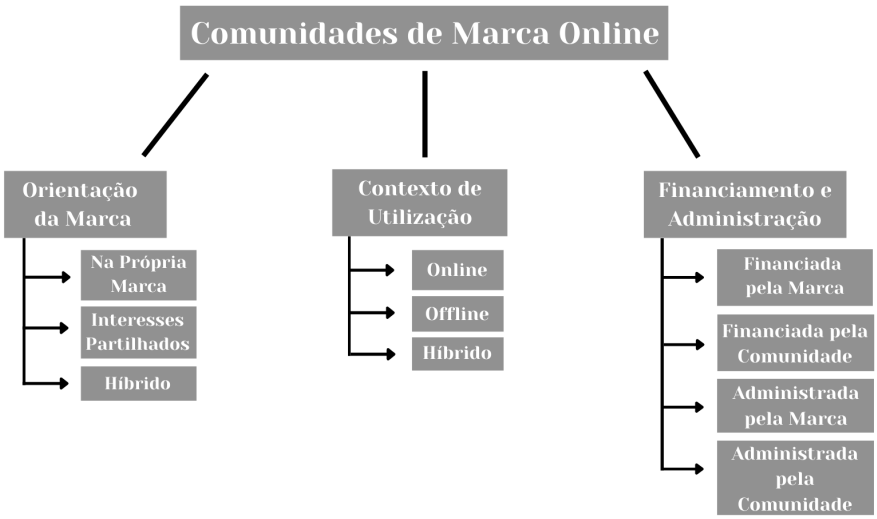


Figura 1 - Dimensões das Comunidades de Marca Online.

Fonte: adaptado de Wirtz et al. (2013)

Quanto ao contexto de utilização, as comunidades de marca podem ser *offline*, *online* ou híbridas. As comunidades de marca surgiram na era pré-Internet e só mais tarde é que transitaram para o espaço digital. A título de exemplo, a Lego criou comunidades *online* para os adeptos da marca que já interagiam *offline*. O inverso também pode acontecer, pois existem membros de comunidades *online* que, depois de interagirem virtualmente, combinam encontrar-se presencialmente para desenvolver atividades que, de outra forma, não conseguem pôr em prática como, por exemplo, trocar artigos da Lego (Wirtz et al., 2013).

Apesar do peso que as redes sociais têm atualmente, as comunidades de marca que se estabelecem *online* demonstram ter as mesmas vantagens que as comunidades de marca *offline*. No sentido em que em ambas as estratégias levarão a uma influência positiva de consciência partilhada, rituais compartilhados, responsabilidade para com os membros integrantes da sociedade, bem como na criação de valor consequente das práticas de uso da marca (Laroche et al., 2012).

No tópico do financiamento, as comunidades de marca podem ser inteiramente financiadas pela marca, por entusiastas da marca ou algum intermédio. Tradicionalmente, o financiamento destas comunidades tem partido do lado da marca. Por fim, a administração da comunidade de marca pode ser executada pela mesma, ou, no extremo oposto, pelos próprios membros da comunidade de marca (Wirtz et al., 2013). Tendo em conta que as empresas colocam, com frequência, os seus interesses à frente das preferências da comunidade, o que impacta negativamente as interações dentro da mesma, Hatch e Schultz (2010) propõem um modelo de administração partilhado entre a empresa e a comunidade, no qual se incentiva a cocriação.

Neste sentido, Brodie et al. (2013) reparam que a entrada de gestores de marketing e de marca em comunidades administradas por membros só é aceite se os profissionais contribuírem para a construção da comunidade. Isto obriga a que os profissionais oiçam e estejam também envolvidos com os consumidores, não com o objetivo claro de comunicar a comercialização da marca, mas sim como semelhante.

3.3. ENVOLVIMENTO NAS COMUNIDADES DE MARCA ONLINE

O envolvimento com o consumidor é definido por Brodie et al. (2013) um estado psicológico dependente do contexto, com níveis específicos de intensidade. Este processo, que se divide em subprocessos como aprender, partilhar, advogar, socializar e codesenvolver, tem como fundamentos a interação do indivíduo com marcas, organizações, e/ou membros de uma comunidade de marca. Pelo facto de os níveis de intensidade de envolvimento nestas comunidades de marca não serem constantes, este processo caracteriza-se por ser interativo. É também apontado como sendo multidimensional, pois compreende dimensões

No. 3, **2022**, 142-148
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29746

cognitivas, emocionais e comportamentais.

Dessart et al. (2015) corroboram a existência de três dimensões - afetivas, cognitivas e comportamentais - que traduzem o envolvimento nas comunidades de marca. Porém, acrescentam ainda sete subdimensões distintas: entusiasmo, prazer, atenção, absorção, partilha, aprendizagem e endosso. O entusiasmo e prazer dizem respeito ao envolvimento afetivo, a atenção e absorção estão ligados ao envolvimento cognitivo e, por fim, a partilha, aprendizagem e endosso apresentam-se como dimensões complementares do envolvimento comportamental.

Na generalidade, os indivíduos que se juntam a estas comunidades de marca *online* estão consciente e ativamente interessados em despender tempo nelas (Dessart et al., 2015). Este processo de envolvimento do consumidor costuma ter início quando este necessita de informação (Brodie et al., 2013). Contudo, os consumidores que têm como principal motivação a procura por informação mostram menor propensão para participar, pois apenas acedem à comunidade para recolher informação ou responder a questões (Baldus et al., 2015).

Noções deste tipo sobre os consumidores que integram a comunidade da marca, são cruciais para os gestores de marketing e de marca, pois permitem entender os mecanismos que funcionam com os integrantes e as consequências que advêm do envolvimento com as marcas, naquele determinado contexto (Habibi et al., 2014). As consequências mais importantes do envolvimento do consumidor incluem a lealdade e satisfação, o empoderamento, a conexão e laços emocionais, bem como a confiança e comprometimento (Brodie et al., 2013).

No fundo, a integração numa comunidade de marca *online* e o envolvimento do consumidor são dois fenómenos congruentes (Dessart et al., 2015).

3.4. IMPACTOS DO ENVOLVIMENTO NAS COMUNIDADES DE MARCA ONLINE

De acordo com Habibi et al. (2014), quanto mais interessados na marca estão os consumidores, maior será o seu envolvimento e mais fortes serão as relações estabelecidas dentro da comunidade. Na verdade, as comunidades de marca possibilitam a criação de dinâmicas positivas, tanto entre o cliente e a marca, como entre o cliente e o produto vendido. Tsimonis e Dimitriadis (2014) apontam também as relações entre membros que integram a comunidade, pois os indivíduos beneficiam dessas interações sociais e das potenciais amizades que se podem desenvolver. Da mesma forma, as marcas, geralmente, também tiram proveito dessas relações, pois à medida que elas se desenvolvem, a confiança dos consumidores com a marca aumenta (Habibi et al., 2014).

Conforme Mahrous e Abdelmaaboud (2017), existe uma relação positiva estabelecida entre a confiança emocional e a participação dos consumidores em comunidades de marca. Huang et al. (2012) adiantam que os membros aumentam a sua participação em atividades de comunidades de marcas *online* quando têm um elevado nível de confiança emocional em relação a essas comunidades.

Às vezes, os profissionais de marketing oferecem aos consumidores a oportunidade de experimentar um novo aspeto da marca antes de introduzi-la no mercado (Sung et al., 2010). Isto é particularmente relevante se a empresa estiver à procura de sugestões para aplicar nos seus novos produtos. Assim, estas comunidades podem servir como um local de recrutamento dos membros motivados pela necessidade de informação atualizada e que estão predispostos a ser orientados pela marca, pois vão mostrar maior envolvimento, gerar mais ideias, dar sugestões e conseguir melhores resultados do que se a marca for à procura de membros com outros perfis ou até mesmo consumidores fora da comunidade (Baldus et al., 2015).

Este reforço positivo dado pela marca, que pode ainda incluir a partilha de descontos especiais e ofertas, mensagens de marca e a criação de concursos, possibilita o aumento das vendas (Tsimonis & Dimitriadis, 2014). Para além de potenciar o ato de compra, contribui ainda para que os membros a recomendem, em oposição a outros que não integram a comunidade (Cruz & Mendelsohn, 2010).

Esta facilidade em comunicar com outros membros dá espaço para que haja a refutação ou corroboração de

No. 3, **2022**, 142-148
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29746

expetativas de outrem, facilitando um espaço de influência mútua. A influência exercida será tanto maior quanto mais fortes forem os laços emocionais criados com a marca, pois estes deixarão de ser meros membros e transformar-se-ão em defensores da mesma (Tsimonis & Dimitriadis, 2014).

O *brand awareness* resulta de um processo de influência continuado, seja por parte das marcas como dos membros das suas comunidades. No caso concreto das redes sociais, Tsimonis e Dimitriadis (2014) referem que esta mudança de consumidor comum para consumidor leal à marca é um produto da exposição contínua do mesmo à sua comunidade.

4. CONCLUSÃO

Tendo em conta os artigos analisados, constatou-se que o envolvimento conseguido nas marcas de comunidade *online* tem impacto não só nos seus membros, como também para as marcas em torno das quais são construídas. Por conseguinte, foi necessário compreender a complexidade das diferentes dimensões das comunidades de marca *online*, para posteriormente se estudar o envolvimento que nelas ocorre, bem como aferir os seus impactos.

As comunidades de marca são um espaço dedicado à fomentação do envolvimento não apenas entre os membros das mesmas, como também entre os membros e a marca. No fundo, as dinâmicas nestas comunidades permitem que a relação com a marca vá para lá da simples transação comercial.

Para os membros integrantes, uma comunidade de marca *online* representa um espaço de partilha de informação relativa à marca, sem que a marca, necessariamente, interfira. É também um local de interação e desenvolvimento de laços emocionais, onde se estabelece uma cultura própria e um sentido de responsabilidade entre os membros da comunidade. De acordo com (Laroche et al., 2012), esta consciencialização deve ser fomentada pelas empresas, pois este incentivo vai provocar um efeito de contágio que vai levar a comunidade a envolver-se e, por conseguinte, a agregar valor à marca.

Quanto mais envolvidos estão os membros numa comunidade de marca, mais participativos serão e mais apelativa ela se vai tornar para quem está fora do grupo. Isto vai atrair novos integrantes e desencadear mais interações. A longo prazo, este processo leva a relações sustentadas com a marca, baseadas em sentimentos como a satisfação, fidelidade, empoderamento, conexão emocional, confiança e comprometimento (Brodie et al., 2013).

Para a marca, esses sentimentos traduzem-se no aumento da lealdade, satisfação, empoderamento e conexão do consumidor com a marca (Brodie et al., 2013). Assim, na ótica das empresas, o envolvimento dos consumidores nestas comunidades permite tanto o fortalecimento da relação da marca com os consumidores, como comportamentos de compra. Estas potencialidades que as comunidades têm para a marca são fundamentais para que esta prospere no mercado.

Este artigo apresenta contributos teóricos relevantes, mas não é desprovido de limitações. No futuro sugere-se a realização de investigação mais pormenorizada sobre a temática por via de uma revisão sistemática de literatura, complementada com a concretização de um estudo empírico de natureza quantitativa e/ou qualitativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Baldus, B. J., Voorhees, C., & Calantone, R. (2015). *Online* brand community engagement: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, *68*(5), 978–985. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.09.035

Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, *66*(1), 105–114. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.029

Cruz, B., & Mendelsohn, J. (2010). Why Social Media Matters to Your Business: Findings from Recent Research on Social Media from Chadwick Martin Bailey and Imoderate Technologies. In *Chadwick Martin Bailey*.

No. 3, **2022**, 142-148
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29746

Dessart, L., Veloutsou, C., & Morgan-Thomas, A. (2015). Consumer engagement in *online* brand communities: A social media perspective. *Journal of Product and Brand Management*, *24*(1), 28–42. https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2014-0635

Habibi, M. R., Laroche, M., & Richard, M. O. (2014). The roles of brand community and community engagement in building brand trust on social media. *Computers in Human Behavior*, *37*, 152–161. https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.04.016

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2010). Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Journal of Brand Management*, *17*(8), 590–604. https://doi.org/10.1057/bm.2010.14

Huang, L.-T., Farn, C.-K., & Jeng, H.-T. (2012). Motivations for Using Information for Decision making in Virtual Communities The Moderating Effects of Usage Behavior. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, *4*(1), 1–18. https://doi.org/10.17705/1pais.04101

Laroche, M., Habibi, M. R., Richard, M. O., & Sankaranarayanan, R. (2012). The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty. *Computers in Human Behavior*, *28*(5), 1755–1767. https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.04.016

Mahrous, A. A., & Abdelmaaboud, A. K. (2017). Antecedents of participation in *online* brand communities and their purchasing behavior consequences. *Service Business*, *11*(2), 229–251. https://doi.org/10.1007/s11628-016-0306-5

Muniz, A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, *27*(4), 412–432. https://doi.org/10.1086/319618

Shaari, H., & Ahmad, I. S. (2016). Brand Evangelism Among *Online* Brand Community Members. *International Review of Management and Business Research*, *5*(1), 80–88.

Sung, Y., Kim, Y., Kwon, O., & Moon, J. (2010). An explorative study of Korean consumer participation in virtual brand communities in social network sites. *Journal of Global Marketing*, *23*(5), 430–445. https://doi.org/10.1080/08911762.2010.521115

Tsimonis, G., & Dimitriadis, S. (2014). Brand strategies in social media. *Marketing Intelligence and Planning*, *32*(3), 328–344. https://doi.org/10.1108/MIP-04-2013-0056

Wirtz, J., Ambtman, A. den, Bloemer, J., Horvath, C., B. Ramaseshan, Klundert, J. van de, Canli, Z. G., & Kandampully, J. (2013). Managing brands and customer engagement in *online* brand communities. *Journal of Service Management*, *24*(3), 223–244. https://doi.org/10.1108/09564231311326978

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 149-162
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29749

A importância da informação nutricional no comportamento e na intenção de melhoria de saúde: um caso de estudo na Universidade de Aveiro

Bernardo Freire[1], Jéssica Simões[2] & Sara Fonseca[3]

[1] ISCA-Universidade de Aveiro, bernardofreire@ua.pt
[2] ISCA-Universidade de Aveiro, jessicasimoes@ua.pt
[3] ISCA-Universidade de Aveiro, saramgfonseca@ua.pt

Resumo

A presença de informação nutricional nas ementas evidenciou-se, na Coreia do Sul, como um meio de comunicação essencial para melhorar o estado de saúde dos indivíduos. Neste seguimento, compreender qual é a influência da informação nutricional percebida no comportamento dos consumidores e na intenção de melhoria de saúde, no contexto português, é de extrema importância na área do marketing. A metodologia seguiu um paradigma positivista e obteve 107 respostas válidas resultantes de uma estratégia de investigação por questionário, decorrida on-line, entre 26 de maio e 8 de junho de 2022 na Universidade de Aveiro, em Portugal. Os resultados apontam que o comportamento de saúde diário e a intenção de melhoria de saúde são influenciados positivamente pela importância da informação nutricional percebida. Em Portugal, a presença de informação nutricional nas ementas ainda não se evidencia como uma prática comum, revelando-se a principal limitação à investigação. São igualmente apresentadas algumas direções de investigação futura, tais como perceber se a aplicação do presente estudo em diversos contextos socioculturais leva a diferentes conclusões, bem como compreender de que modo o tipo de restaurante influência os resultados obtidos.

Palavras-Chave: Informação Nutricional Percebida; Comportamento de Escolha Alimentar; Comportamento de Saúde Diário; Intenção de Melhoria de Saúde.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 149-162
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29749

1. INTRODUÇÃO

Perante o estilo de vida da sociedade contemporânea, observa-se um crescimento de refeições que são feitas fora de casa, nomeadamente em restaurantes.

A educação alimentar e nutricional da população, particularmente em crianças, adolescentes e adultos jovens, é de extrema importância, pois os hábitos alimentares que se desenvolvem nestas fases da vida perduram na vida adulta (López-Flores et al., 2020). Por exemplo, na Coreia do Sul, a presença de informações nutricionais nas ementas revelou-se essencial para melhorar o estado de saúde dos indivíduos (Kim et al., 2022).

A análise dos nutrientes escolhidos e consumidos através da existência de informação nutricional é de interesse crescente. A existência de informações nutricionais pode influenciar as escolhas alimentares e o comportamento de saúde diário, particularmente quando os indivíduos estão fora de casa, uma vez que, têm de tomar decisões e equilibrá-las com a ingestão de outros alimentos ao longo do dia. Assim, torna-se fulcral compreender se a presença de informações nutricionais em ementas pode impactar o comportamento dos consumidores – comportamento de escolha alimentar e comportamento de saúde diário (Cantu-Jungles et al., 2017).

Além disso, determinados consumidores dão importância às informações nutricionais, pois acreditam que são importantes para manter ou controlar os hábitos de saúde (Kang et al., 2015). Deste modo, também se revela fundamental compreender qual é o impacto da informação nutricional percebida na intenção de melhoria de saúde.

O comportamento dos consumidores também pode impactar a intenção de melhoria de saúde (Bray et al., 2021; Kaya, 2016) e, desse modo, é importante compreender se isso se verifica no contexto português.

Para melhorar a saúde da sociedade, é crucial melhorar o estado de saúde de cada indivíduo, pois o todo é igual à soma das partes. Neste seguimento, a presença de informação nutricional nas ementas pode revelar-se, no contexto português, um meio de comunicação para orientar e educar cada consumidor, a fim de melhorar o estado de saúde da sociedade contemporânea. Assim, esta investigação tem como objetivos:

- Compreender se o comportamento de escolha alimentar é influenciado pela informação nutricional percebida;
- Compreender se o comportamento de saúde diário é influenciado pela informação nutricional percebida;
- Compreender se a intenção de melhoria de saúde é influenciada pela informação nutricional;
- Perceber se o comportamento de escolha alimentar influência a intenção de melhoria de saúde; e
- Perceber se o comportamento de saúde diário influência a intenção de melhoria de saúde.

Após a introdução, este artigo tem ainda cinco secções principais. A segunda secção descreve a metodologia utilizada neste estudo. A terceira seção consiste numa revisão da literatura, seguida da apresentação do modelo conceptual causal que aborda as quatro variáveis em estudo: i) importância da informação nutricional percebida; ii) comportamento de escolha alimentar; iii) comportamento de saúde diário; e iv) intenção de melhoria de saúde. A quarta secção descreve a forma como foram recolhidos os dados e os resultados obtidos, além disso é nesta secção que apresentamos o modelo empírico. A quinta secção, intitulada de discussão, reúne a análise crítica dos resultados, comparando-os com o que já se sabia na literatura, bem como as limitações da investigação realizada. Por fim, na última secção, refletimos sobre os principais resultados do estudo, sintetizamos os seus contributos teóricos e práticos, bem como as direções de investigação futura.

2. METODOLOGIA

Após a identificação do problema conceptual, segue-se o desenvolvimento das hipóteses com base na revisão de literatura. Neste sentido, esta investigação segue um paradigma positivista.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 149-162
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29749

A estratégia de investigação indicada para o paradigma de investigação reiterado conflui para um inquérito (raciocínio hipotético-dedutivo).

A população em estudo são os estudantes matriculados na Universidade de Aveiro, no ano letivo 2021/2022.

O questionário, elaborado no *FormsUA*, recorre a escalas de *Likert* de 7 pontos para avaliar todas as variáveis do modelo conceptual, variando de "discordo totalmente" a "concordo totalmente", com a possibilidade de escolha NS/NR. Antes da secção referente às variáveis do modelo conceptual, é pedido aos inquiridos que indiquem alguns dados sociodemográficos, nomeadamente o género, idade, habilitações académicas e classe social.

Alguns cuidados metodológicos são fulcrais, nomeadamente o desenvolvimento de um teste piloto que garanta o reconhecimento, o diagnóstico e a recuperação de erros. Para além disso, todas as respostas parciais não são consideradas para a amostra final e, por isso, apenas as respostas completas são consideradas válidas. Por outras palavras, os inquiridos que não terminem o questionário são excluídos do estudo.

As técnicas de análise de dados são feitas através do SPSS. Primeiramente procedemos a uma estatística univariada. Para cada conjunto de perguntas que estão associadas a cada conceito do modelo conceptual efetuamos um teste de fiabilidade através do *Alpha* de *Cronbach*. Assim, procede-se ao teste de fiabilidade para as quatro variáveis em estudo. Posteriormente, a análise de dados culmina na transformação e criação das dimensões de cada conceito, na análise de correlação e na regressão.

3. Revisão da Literatura

Nesta secção enquadrar-se-á a revisão da literatura realizada para a melhor perceção do estado da arte sobre: i) importância da informação nutricional percebida; ii) comportamento de escolha alimentar; iii) comportamento de saúde diário; e iv) intenção de melhoria de saúde.

3.1. Importância da Informação Nutricional Percebida (IINP)

Tem surgido uma necessidade de aprendizagem e preocupação crescente, por parte dos consumidores, para considerar os constituintes e a natureza dos alimentos que consomem (Bray et al., 2021). Essa nova forma de estar, tem sido alimentada por critérios, estabelecidos por políticas de compras e iniciativas que visam fornecer um canal de mercado para pequenos produtores de alimentos saudáveis. Uma vez que há maior disponibilidade de alimentos saudáveis e leis que proíbem a de alimentos pouco saudáveis, os consumidores tendem a ter uma alimentação mais equilibrada pelo que está ao dispor no mercado (World Health Organization, 2021). Assim, a informação sobre a refeição deve estar disponível para o consumidor, num formato facilmente acessível e percetível, de forma a ser mais uma ferramenta de comunicação entre ele e o operador do serviço de alimentação (Bray et al., 2021). Para isto, as informações sobre o conteúdo calórico não devem deixar dúvidas ao consumidor no que diz respeito ao quão saudável a refeição é. Essa clareza pode ser reforçada integrando informações complementares sobre ingredientes, nutrientes e/ou o nível de processamento (Fernandes et al., 2015).

No fundo, disponibilizar uma informação mais completa e de fácil entendimento tem um impacto positivo tanto para os consumidores como para os gestores dos restaurantes. Isto leva a que os primeiros façam escolhas alimentares informadas e potencialmente mais saudáveis. A comunicação de informações nutricionais nas ementas também aumentará a probabilidade de determinados indivíduos preferirem frequentar estabelecimentos que forneçam tais informações, pois permite que mantenham uma alimentação saudável. Deste modo, compreende-se que quem adotar esta iniciativa obterá uma vantagem competitiva no mercado (Bray et al., 2021; Fernandes et al., 2015).

Uma comunicação transparente e a promoção da literacia em torno de uma alimentação saudável, levam a que os consumidores tenham uma maior perceção do valor da saúde, levando-os a tomar por opções mais saudáveis que lhes despertam resultados hedónicos, como felicidade e prazer, o senso de controlo e confiança no setor da restauração. Na verdade, quando os indivíduos percecionam que não têm informações nutricionais

No. 3, **2022**, 149-162
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29749

nas ementas, consideram que têm falta de controlo o que, por sua vez, impacta a confiança que nutrem sobre aquele estabelecimento, principalmente se tiverem necessidades dietéticas específicas ou que têm restrições alimentares (Bray et al., 2021; Kang et al., 2015).

Apesar do mencionado, é preciso ter em atenção que a perceção do consumidor pode ainda depender de fatores psicológicos individuais, nomeadamente, a sua capacidade de autorregulação ou consciencialização sobre a saúde (López-Flores et al., 2020). Indivíduos com estas características têm maior propensão para ter em atenção as informações nutricionais e as suas intenções de compra são menores ou maiores dependendo se o conteúdo calórico é maior ou não do que o expectado (Yang et al., 2015).

3.2. Comportamento de Escolha Alimentar (CEA)

O desenvolvimento de preferências e escolhas alimentares é um processo complexo e envolve diversos fatores e considerações. Embora a perceção sensorial seja mais ou menos constante nos seres humanos, existem fatores biológicos, psicológicos e socioculturais que condicionam este processo. Um passo importante para a transparência e auxílio na tomada de decisão é disponibilizar a informação nutricional na ementa dos restaurantes. Os consumidores vão poder tomar decisões mais saudáveis e os gestores de restaurantes vão beneficiar de uma atitude do consumidor mais positiva diante da oferta (Küster-Boluda & Vidal-Capilla, 2017; Vabø & Hansen, 2014).

No âmbito da tendência dos rótulos limpos, isto é, rótulos de produtos orgânicos, "naturais" e "isentos de" aditivos ou ingredientes artificiais, esta é influenciada por seis fatores: características intrínsecas e extrínsecas do produto, fatores biológicos e fisiológicos, bem como fatores psicológicos, situacionais e socioculturais. Dentro dos quais, é possível afirmar que as características do produto e os fatores socioculturais, são aqueles que melhor determinam o comportamento de escolha alimentar do consumidor, sem esquecer a preocupação pela saúde (Asioli et al., 2017).

Os rótulos com informações nutricionais são frequentemente recomendados para melhorar a escolha alimentar (Christoph & Ellison, 2017).

No caso dos consumidores, a divulgação de informações nutricionais pode ajudá-los a escolher refeições mais saudáveis em restaurantes. Para os gerentes dos restaurantes, a presença de informações nutricionais nas ementas pode traduzir-se numa atitude favorável dos consumidores em relação a estes estabelecimentos (López-Flores et al., 2020).

Nesta sequência, formulamos a seguinte hipótese. **H1a. A Importância da Informação Nutricional Percebida (IINP) influência positivamente o Comportamento de Escolha Alimentar (CEA)**.

3.3. Comportamento de Saúde Diário (CSD)

O comportamento de saúde diário vai além das calorias ingeridas, estendendo-se para o tipo de ingredientes, nível de processamento e composição de nutrientes consumidos diariamente (Fernandes et al., 2015).

A presença de informação nutricional é frequentemente recomendada a fim de melhorar o comportamento de saúde diário, contudo para Christoph e Ellison (2017) a presença de informações nutricionais pode não resultar num consumo de melhores opções alimentares para determinados indivíduos.

Segundo Cantu-Jungles et al. (2017), as políticas de informação nutricional para as ementas podem impactar as normas sociais e, por sua vez, induzir à adoção de dietas mais saudáveis. Por outras palavras, a presença de informação nutricional pode influenciar, a longo prazo, o comportamento alimentar dos indivíduos.

Posteriormente, Castellari et al. (2018) também corroboraram que o reforço de protocolos que assegurem a qualidade nutricional das opções alimentares é fulcral para promover um comportamento alimentar diário positivo. Pois, os indivíduos que fazem as suas escolhas alimentares com base na informação nutricional disponibilizada consideram ter bons ou excelentes hábitos alimentares.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 149-162
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29749

Nesta sequência, formulamos a seguinte hipótese. **H1b. A Importância da Informação Nutricional Percebida (IINP) influência positivamente o Comportamento de Saúde Diário (CSD)**.

3.4. Intenção de Melhoria de Saúde (IMS)

As intenções de melhoria de saúde são determinantes para melhorar a saúde dos indivíduos e da sociedade (Otsuka et al., 2021).

Determinados indivíduos acreditam que consumir itens da ementa com baixo teor de gordura ou com poucas calorias é importante para manter ou controlar a saúde. Por outras palavras, determinados consumidores dão importância às informações nutricionais, pois acreditam que são importantes para melhorar os hábitos de saúde (Kang et al., 2015). Para além disso, a existência de informações nutricionais em ementas pode ser uma ferramenta útil para a educar o consumidor. Educar sobre a vitalidade de uma alimentação saudável, alicerçada na rotulagem de informações nutricionais, tem um papel fulcral no incentivo para o controlo da ingestão de calorias e nutrientes (Nguyen et al., 2018). É, pois, necessário investir na educação nutricional da população, em especial dos mais jovens, pois são eles que, munidos de conhecimento e compreensão, vão levar um estilo de vida mais saudável e, por extensão, vão começar a utilizar e valorizar a rotulagem na ementa como uma ferramenta de melhoria de saúde (López-Flores et al., 2020).

Alguns programas alimentares são direcionados para incitar uma melhoria de saúde. Contudo, os programas alimentares podem ser menos eficazes se os consumidores não estiverem cientes da nutrição como um atributo saliente do comportamento de escolha alimentar (Kaya, 2016).

Os consumidores, que têm cuidado com a alimentação, fazem mais refeições nos restaurantes em que a informação nutricional está disponível nas ementas, isto é, como intencionam melhorar a saúde preferem frequentar os restaurantes que apresentam nas ementas informações nutricionais que lhes possibilitam perceber qual as opções mais saudáveis (Bray et al., 2021).

Ao estender esta linha de raciocínio, formulamos as seguintes hipóteses.

H2. A Importância da Informação Nutricional Percebida (IINP) influência positivamente a Intenção de Melhoria de Saúde (IMS).

H3. O Comportamento de Escolha Alimentar (CEA) influência positivamente a Intenção de Melhoria de Saúde (IMS).

H4. O Comportamento de Saúde Diário (CSD) influência positivamente a Intenção de Melhoria de Saúde (IMS).

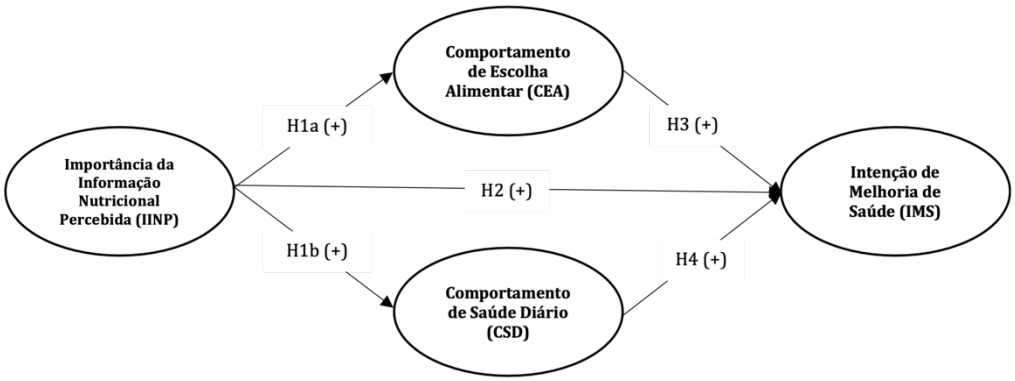


Figura 1 – Modelo Conceptual. Fonte: Elaboração Própria.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 149-162
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29749

Tabela 1 – Tabela Explicativa do Modelo Conceptual. Fonte: Elaboração Própria.

Variáveis	Definição	Autores
Importância da Informação Nutricional Percebida (IINP)	A importância da informação nutricional percebida está intimamente relacionada com a preocupação crescente, por parte dos consumidores, em considerar os constituintes e a natureza dos alimentos que consomem.	Bray et al. (2021)
Comportamento de Escolha Alimentar (CEA)	O comportamento de escolha alimentar é um processo complexo que envolve fatores biológicos, psicológicos e socioculturais, apesar de a perceção sensorial ser mais ou menos constante nos seres humanos.	Vabø e Hansen (2014)
Comportamento de Saúde Diário (CSD)	O comportamento de saúde diário vai além das calorias ingeridas, estendendo-se para o tipo de ingredientes, nível de processamento e composição de nutrientes consumidos diariamente.	Fernandes et al. (2015)
Intenção de Melhoria de Saúde (IMS)	A intenção de melhoria de saúde refere-se à predisposição dos indivíduos para melhorar o seu estado de saúde.	Otsuka et al. (2021)

Tabela 2 – Tabela Explicativa das Hipóteses. Fonte: Elaboração Própria.

Hipóteses	Formulação	Autores
H1a	A Importância da Informação Nutricional Percebida (IINP) influência positivamente o Comportamento de Escolha Alimentar (CEA).	Asioli et al. (2017); Christoph e Ellison (2017); Küster-Boluda e Vidal-Capilla (2017); López-Flores et al. (2020); Vabø e Hansen (2014)
H1b	A Importância da Informação Nutricional Percebida (IINP) influência positivamente o Comportamento de Saúde Diário (CSD).	Cantu-Jungles et al. (2017); Castellari et al. (2018); Christoph e Ellison (2017); Fernandes et al. (2015)
H2	A Importância da Informação Nutricional Percebida (IINP) influência positivamente a Intenção de Melhoria de Saúde (IMS).	Kang et al. (2015); López-Flores et al. (2020); Otsuka et al. (2021); Nguyen et al. (2018)
H3	O Comportamento de Escolha Alimentar (CEA) influência positivamente a Intenção de Melhoria de Saúde (IMS).	Kaya (2016); Otsuka et al. (2021)
H4	O Comportamento de Saúde Diário (CSD) influência positivamente a Intenção de Melhoria de Saúde (IMS).	Bray et al. (2021); Otsuka et al. (2021)

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 149-162
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29749

4. COMPONENTE EMPÍRICA

A aplicação do teste piloto foi feito com 6 pessoas que pertenciam à população em estudo, entre 17 de maio e 21 de maio de 2022. Após a recolha dos dados provenientes do teste piloto, não se verificou a necessidade de fazer alterações ao questionário. A recolha dos dados foi feita on-line através do *FormsUA*.

Após cessar o teste piloto, o questionário foi enviado pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro (ISCA-UA) a todos os endereços de e-mail institucional dos estudantes que pertencem à rede do ISCA-UA, no ano letivo de 2021/2022. Paralelamente, abordámos os estudantes nos diversos departamentos de ensino da Universidade de Aveiro para que os mesmos respondessem ao questionário no *FormsUA*. Desta recolha foram obtidas 123 respostas totais, 16 respostas parciais e 107 respostas completas, entre 26 de maio e 8 de junho de 2022.

Relativamente aos dados sociodemográficos agrupámos todos os resultados na Tabela 3. É de realçar que os inquiridos estão predominantemente entre os 18-24 anos (72,90%) (Figura 2) e maioritariamente reúnem o ensino superior (83,18%) (Figura 3). Obtivemos um maior número de respostas de indivíduos do género feminino (74,77%) do que indivíduos do género masculino (23,36%) e noutra situação (1,87%) (Figura 4). A nossa amostra encontra-se posicionada na classe média, pois a moda da classe social é 6 (Figura 5).

Tabela 3 – Dados Sociodemográficos dos Inquiridos. Fonte: Elaboração Própria.

Variáveis		Quantificação (N)	Percentagem (%)
Género (N=107)	**Feminino**	80	74,77
	Masculino	25	23,36
	Outra situação	2	1,87
Idade (N=107)	**18-24 anos**	78	72,90
	25-34 anos	18	16,82
	35-44 anos	8	7,48
	45-54 anos	3	2,80
Habilitações Académicas (N=107)	**Ensino básico (9º ano concluído)**	0	0
	Ensino Secundário (12º ano concluído)	18	16,82
	Ensino Superior (licenciatura, mestrado ou doutoramento)	89	83,18
Classe Social (N=107)	**1**	0	0
	2	0	0
	3	4	3,74
	4	12	11,21
	5	31	28,97

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 149-162
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29749

Variáveis		Quantificação (N)	Percentagem (%)
	6	35	32,71
	7	22	20,56
	8	3	2,80
	9	0	0
	10	0	0

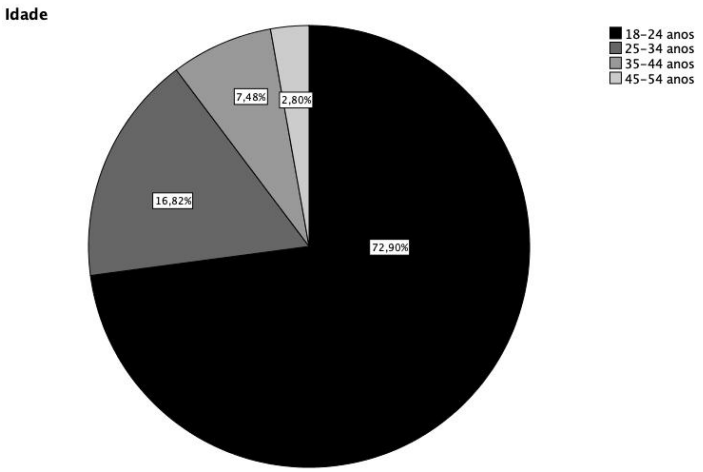


Figura 2 – Idade dos Inquiridos. Fonte: Elaboração Própria.

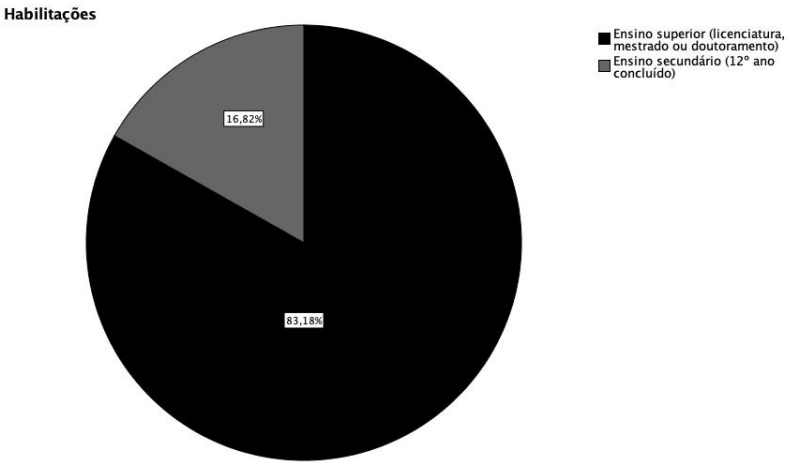


Figura 3 – Habilitações Académicas dos Inquiridos. Fonte: Elaboração Própria.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 149-162
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29749

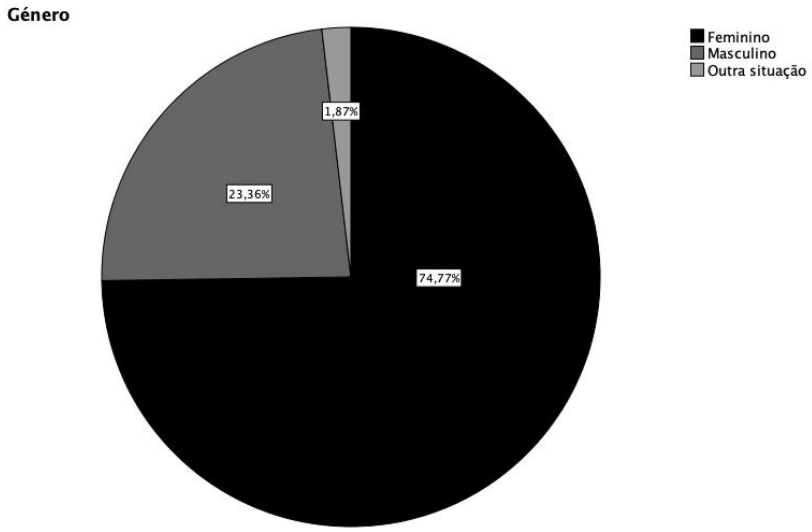


Figura 4 – Género dos Inquiridos. Fonte: Elaboração Própria.

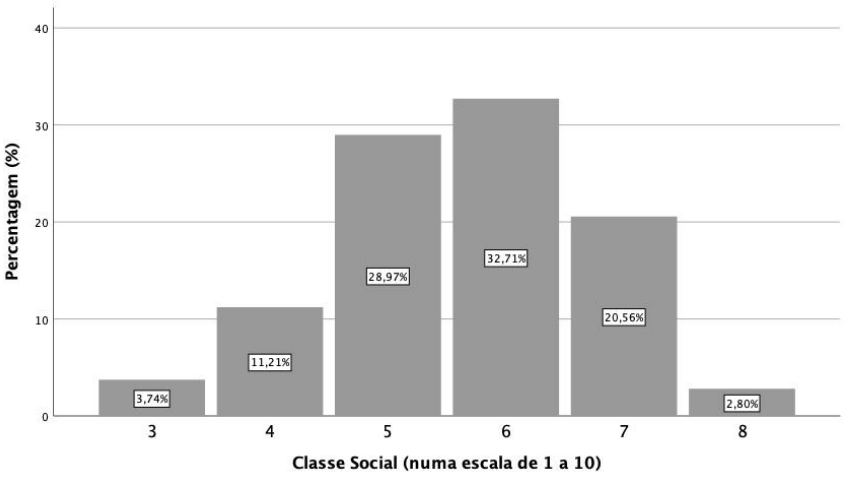


Figura 5 – Classe Social dos Inquiridos. Fonte: Elaboração Própria.

Ao nível das escalas usadas, constatou-se que escala da variável Comportamento de Escolha Alimentar (CEA) não cumpre os níveis de fiabilidade mínimos e, por isso, concluímos que esta escala não funciona no contexto português (Tabela 4). A este respeito podemos realçar que o *Alpha* de *Cronbach* para CEA1, CEA2, CEA3 e CEA4 é 0,186.

Através da componente *matrix* do *Factor Analysis* percebemos que o CEA1 e o CEA3 correspondem à componente 1, o CEA2 corresponde à componente 2, enquanto o CEA4 aparece vazio em ambas as componentes *matrix*. Assim, voltámos a ver o valor do *Alpha* de *Cronbach* apenas para o CEA1, CEA2 e CEA3 que mostrou ser 0,135. Posteriormente, fomos testar o *Alpha* de *Cronbach* apenas para o CEA1 e CEA3, porque pertenciam à mesma componente *matrix*, e o teste de fiabilidade mostra um resultado de 0,307.

Assim, concluímos que o valor *do Alpha de Cronbach* continua a ser um valor que não cumpre os níveis mínimos de fiabilidade.

Por isso, a variável Comportamento de Escolha Alimentar (CEA) foi removida.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 149-162
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29749

Tabela 4 –Teste de Fiabilidade das Variáveis. Fonte: Elaboração Própria.

Variáveis	Autores	Medidas/Escalas	Teste de fiabilidade
Importância da Informação Nutricional Percebida (IINP)	Martinez et al. (2013)	**IINP1:** Preciso de informação nutricional quando consumo uma refeição num restaurante. **IINP2:** A informação nutricional contida nos rótulos dos alimentos embalados é importante para a minha decisão de compra. **IINP3:** A informação nutricional na ementa de um restaurante é importante para eu decidir o que consumir. **IINP4:** A informação sobre o tamanho das porções, em ementas de restaurantes, é importante para eu decidir o que consumir. **IINP5:** Ter conhecimento da informação nutricional na ementa de um restaurante é um problema para mim. **Escala de *Likert* de 7 pontos**	Para IINP1, IINP2, IINP3 e IINP4: **α de *Cronbach* = 0,794**
Comportamento de Escolha Alimentar (CEA)	Horgen e Brownell (2002); Kang et al. (2015)	**CEA1:** Utilizo a informação nutricional contida nos rótulos para decidir o que consumir. **CEA2:** Em restaurantes, eu substituo uma opção saudável, como uma salada, por opções menos saudáveis, como batatas fritas. **CEA3:** Já optei por algo na ementa de um restaurante designado como sendo saudável ou que fosse para uma dieta específica (para pessoas com restrições alimentares). **CEA4:** Já pedi, num restaurante, um aperitivo, um acompanhamento, ou uma combinação dos dois para alcançar uma porção menor do que a dos pratos principais. **Escala de *Likert* de 7 pontos**	Para CEA1 e CEA3: **α de *Cronbach*= 0,307**
Comportamento de Saúde Diário (CSD)	Raulio et al. (2010); Turconi et al. (2008)	**CSD1**: Presto atenção ao que como regularmente. **CSD2:** Escolho comer de forma mais saudável em casa do que quando vou comer em restaurantes. **CSD3:** Sei o suficiente sobre as informações nutricionais dos alimentos. **Escala de *Likert* de 7 pontos**	**α de *Cronbach*= 0,664**
Intenção de Melhoria de Saúde (IMS)	Heijens et al. (2012); Jay et al. (2010)	**IMS1:** Gostaria de ter acesso a opções mais saudáveis em restaurantes. **IMS2:** Jantaria fora com mais frequência se a informação nutricional estivesse disponível nas ementas dos restaurantes. **IMS3:** Gostaria de melhorar a minha saúde, de forma geral. **Escala de *Likert* de 7 pontos**	Para IMS1 e IMS2: **α de *Cronbach*= 0,634**

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 149-162
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29749

Relativamente às hipóteses (Tabela 5):

- A Importância da Informação Nutricional Percebida (IINP) afetou positivamente o Comportamento de Saúde Diário (CSD) (β=0,345, p < 0,01), por isso, a hipótese H1b foi suportada;
- A importância da Informação Nutricional Percebida (IINP) também afetou positivamente a Intenção de Melhoria de Saúde (IMS) (β=0,562, p < 0,01), por isso, a hipótese H2 também foi suportada; e
- O Comportamento de Saúde Diário (CSD) não influenciou significativamente a Intenção de Melhoria de Saúde (IMS) (β=0,070, p > 0,05), por isso, a hipótese H4 não foi suportada.

Nesta sequência, e com base na Tabela 5 resultam as seguintes regressões: i) CSD = IINP x 0,345 + 3,708; ii) IMS = IINP x 0,562 + 1,149.

Tabela 5 – Hipóteses. Fonte: Elaboração Própria.

Hipóteses	*Unstandardized B*	*Standardized Coefficients Beta*	*Sig.*	Valores de referência	Resultado
H1b. A Importância da Informação Nutricional Percebida (IINP) influência positivamente o Comportamento de Saúde Diário (CSD).	3,708	0,345	** (p=0,000)	β=0,396**	Suportada
H2. A Importância da Informação Nutricional Percebida (IINP) influência positivamente a Intenção de Melhoria de Saúde (IMS).	1,149	0,562	** (p=0,000)	β= 0,525*	Suportada
H4. O Comportamento de Saúde Diário (CSD) influência positivamente a Intenção de Melhoria de Saúde (IMS).	1,149	0,070	0,412	β= 0,243**	Não suportada
Notas: * nível de significância menor que 0,05 (p < 0,05); ** nível de significância menor que 0,01 (p < 0,01).					

O género e as habilitações não têm influência estatisticamente significativa em nenhuma das variáveis em estudo. Contudo, verificou-se que a idade tem influência em duas das variáveis em estudo, nomeadamente na Importância da Informação Nutricional Percebida (IINP) e no Comportamento de Saúde Diário (CSD).

Em suma, os resultados evidenciaram que os estudantes - matriculados na Universidade de Aveiro, no ano letivo 2021/2022 - que percecionam a importância da informação nutricional são propensos a ter um comportamento de saúde diário e ter uma intenção de melhoria da saúde (Figura 6). Os resultados também sugerem que o comportamento de saúde diário não tem um impacto significativamente positivo na intenção de melhoraria de saúde.

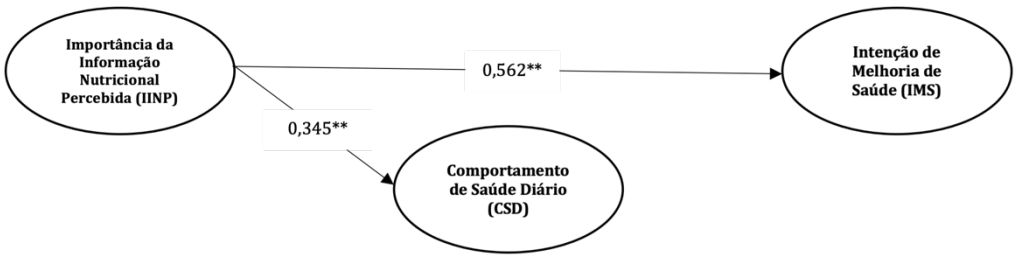


Figura 6 – Modelo Empírico. Fonte: Elaboração Própria.

No. 3, **2022**, 149-162
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29749

5. DISCUSSÃO

A nossa investigação refletiu que o comportamento de saúde diário é influenciado positivamente pela importância da informação nutricional percebida. Estes resultados refutam Christoph e Ellison (2017), quando referem que a presença de informações nutricionais pode não resultar em bons hábitos alimentares para determinados indivíduos. Por outro lado, os nossos resultados estão alinhados com outra corrente de autores (Bray et al., 2021; Cantu-Jungles et al., 2017; Castellari et al., 2018). As conclusões de Cantu-Jungles et al. (2017) corroboram com os resultados desta investigação quando referem que a informação nutricional nas ementas promove a adoção de dietas mais equilibradas. Os mesmos resultados estão em sintonia com as descobertas de Castellari et al. (2018), que indicam que reforçar os mecanismos que asseguram a qualidade nutricional das opções alimentares é essencial para incentivar o comportamento alimentar diário positivo. Da mesma forma, de acordo Bray et al. (2021), a informação nutricional das ementas faz com que os consumidores apresentem uma dieta regrada no seu dia a dia, pelo que têm preferência por frequentar restaurantes que a mencionem.

De acordo com Nguyen et al. (2018),quanto mais literacia nutricional tem o consumidor e mais ementas com informação nutricional disponível existirem, mais incentivado está o consumidor a melhorar a sua dieta. Tais conclusões estão em sintonia com os resultados que obtivemos, nomeadamente o facto de a perceção da importância da informação nutricional influenciar positivamente a intenção de melhoria da saúde. Os resultados de Kang et al. (2015) também corroboram as nossas conclusões, quando mencionam que certos indivíduos creem que as informações nutricionais nas ementas se revelam fundamentais para melhorar os hábitos de saúde. Como tal, também López-Flores et al. (2020) estão em linha com os resultados supracitados, quando referem que a informação nutricional nas ementas constitui uma ferramenta importante para melhorar a educacional nutricional da população e, por extensão, a saúde.

Os resultados da nossa investigação apontam que o comportamento de saúde diário não influencia positivamente a intenção de melhoria de saúde. Estas conclusões refutam a investigação de Kim et al. (2022). Os nossos resultados também não corroboram com Bray et al. (2021), quando referem que os consumidores que têm cuidado com a alimentação diária, preferem fazer as suas refeições em restaurantes cujos menus incluam informações nutricionais com a intenção de melhorar o seu estado de saúde.

Apesar das descobertas significativas, a investigação atual tem algumas limitações, uma delas é o baixo número de inquiridos, que torna a amostra parca. Para além disso, em Portugal, a presença de informação nutricional nas ementas ainda não se evidencia como uma prática comum, o que levou à rejeição de parte do modelo. Por se tratar de um inquérito que investiga os comportamentos dos consumidores e a intenção de melhoria de saúde, os inquiridos podem ter respondido às perguntas de um modo que propiciou viés de desejabilidade social.

6. CONCLUSÕES

Os resultados sugerem que o comportamento de saúde diário e a intenção de melhoria de saúde são influenciados positivamente pela importância da informação nutricional percebida.

Por outras palavras, os estudantes - matriculados na Universidade de Aveiro, no ano letivo 2021/2022 - que percecionam a importância da informação nutricional são propensos a seguir refeições diárias saudáveis e ter uma intenção de melhoria da saúde. Por outro lado, os resultados evidenciaram que o comportamento de escolha alimentar e o comportamento de saúde diário não influenciam a intenção de melhoria de saúde desses mesmos estudantes.

É ainda de salientar que no contexto português, a escala que utilizamos para a variável Comportamento de Escolha Alimentar (CEA) não funciona e, por isso, não deve ser adotada em outras investigações em Portugal.

No. 3, **2022**, 149-162
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29749

Seguem-se um conjunto de contribuições teóricas:

- As informações nutricionais são uma ferramenta útil para educar os estudantes a assumir comportamentos de saúde diários;
- As informações nutricionais são capazes de melhorar o estado de saúde dos estudantes, a curto e a longo prazo;
- Disponibilizar nas ementas informações nutricionais propicia a que os estudantes tenham a intenção de melhorar o seu estado de saúde; e
- O facto de os estudantes assumirem comportamentos alimentares saudáveis não influencia o facto de intencionarem melhorar o seu estado de saúde.

Além das contribuições teóricas, também reunimos algumas contribuições práticas:

- As ementas dos restaurantes são um meio de comunicação disruptivo para a disseminação de informações nutricionais;
- O desenvolvimento de campanhas educacionais referentes à saúde nutricional pode ser direcionado aos estudantes através da existência de informações nutricionais nas ementas;
- Através da presença de informação nutricional nas ementas, é possível fazer um marketing direcionado a fim de incentivar os estudantes a intencionarem melhorar o seu estado de saúde nutricional e apoiar a Direção Geral de Saúde (DGS); e
- Os estudantes que necessitam de ter um controlo acerca da ingestão de nutrientes e calorias irão preferir frequentar os estabelecimentos que apresentarem nas suas ementas informações nutricionais.

Por fim, vamos enumerar um conjunto de direções de investigação futura:

- Perceber se as informações nutricionais deverão ser o mais completas possíveis ou se, por outro lado, devem ser mais direcionadas e optar por conter apenas informações acerca das calorias ou sobre os nutrientes;
- Compreender qual é o melhor formato para apresentar a informação nutricional;
- Testar a importância da informação nutricional percebida no comportamento de saúde diário através de etnografia, no contexto português;
- Perceber de que modo o tipo de restaurante influência os resultados obtidos, nomeadamente se estamos perante *fast food*, refeições requintadas, *food trucks* ou restaurante de estilo ético;
- Aplicar o presente estudo perante diversos contextos socioculturais; e
- Recomendamos considerar diferentes contextos individuais ou ambientais para estudos futuros;
- Recomendamos controlar o *Social Desirability Bias* (SDB) através da adição de perguntas SDB em pesquisas subsequentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asioli, D., Aschemann-Witzel, J., Caputo, V., Vecchio, R., Annunziata, A., Næs, T., & Varela, P. (2017). Making sense of the "clean label" trends: A review of consumer food choice behavior and discussion of industry implications. *Food Research International*, *99*, 58–71. https://doi.org/10.1016/j.foodres.2017.07.022

Bray, J., Hartwell, H., Appleton, K., & Price, S. (2021). Consumer communication when eating out of home: the role of technology. *British Food Journal*, *123*(1), 373–386. https://doi.org/10.1108/BFJ-12-2019-0932

Cantu-Jungles, T., McCormack, L., Slaven, J., Slebodnik, M., & Eicher-Miller, H. (2017). A Meta-Analysis to Determine the Impact of Restaurant Menu Labeling on Calories and Nutrients (Ordered or Consumed) in U.S. Adults. *Nutrients*, *9*(10), 1088. https://doi.org/10.3390/nu9101088

Castellari, E., Marette, S., Moro, D., & Sckokai, P. (2018). Can menu labeling affect away-from-home-dietary choices? *Bio-Based and Applied Economics*, *7*(3), 249–263. https://doi.org/10.13128/bae-7678

Christoph, M. J., & Ellison, B. (2017). A Cross-Sectional Study of the Relationship between Nutrition Label Use and Food Selection, Servings, and Consumption in a University Dining Setting. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, *117*(10), 1528–1537. https://doi.org/10.1016/j.jand.2017.01.027

No. 3, **2022**, 149-162
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29749

Fernandes, A. C., de Oliveira, R. C., Rodrigues, V. M., Fiates, G. M. R., & da Costa Proença, R. P. (2015). Perceptions of university students regarding calories, food healthiness, and the importance of calorie information in menu labelling. *Appetite*, *91*, 173–178. https://doi.org/10.1016/j.appet.2015.04.042

Heijens, T., Janssens, W., & Streukens, S. (2012). The effect of history of teasing on body dissatisfaction and intention to eat healthy in overweight and obese subjects. *European Journal of Public Health*, *22*(1), 121–126. https://doi.org/10.1093/eurpub/ckr012

Horgen, K. B., & Brownell, K. D. (2002). Comparison of price change and health message interventions in promoting healthy food choices. *Health Psychology*, *21*(5), 505–512. https://doi.org/10.1037/0278-6133.21.5.505

Jay, M., Gillespie, C., Schlair, S., Sherman, S., & Kalet, A. (2010). Physicians' use of the 5As in counseling obese patients: is the quality of counseling associated with patients' motivation and intention to lose weight? *BMC Health Services Research*, *10*(1), 159. https://doi.org/10.1186/1472-6963-10-159

Kang, J., Jun, J., & Arendt, S. W. (2015). Understanding customers' healthy food choices at casual dining restaurants: Using the Value–Attitude–Behavior model. *International Journal of Hospitality Management*, *48*, 12–21. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.04.005

Kaya, I. H. (2016). Motivation Factors of Consumers' Food Choice. *Food and Nutrition Sciences*, *7*(3), 149–154. https://doi.org/10.4236/fns.2016.73016

Kim, Y. H., Lee, S., & Barber, N. (2022). Food choice behavior: a case study in South Korea. *British Food Journal*, *124*(5), 1641–1658. https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2021-0556

Küster-Boluda, I., & Vidal-Capilla, I. (2017). Consumer attitudes in the election of functional foods. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, *21*, 65–79. https://doi.org/10.1016/j.sjme.2017.05.002

López-Flores, B., Chang, J., & Hwang, J. (2020). Communication through Restaurant Menus: Labeling and Psychology. *Business Communication Research and Practice*, *3*(1), 38–52. https://doi.org/10.22682/bcrp.2020.3.1.38

Martinez, O. D., Roberto, C. A., Kim, J. H., Schwartz, M. B., & Brownell, K. D. (2013). A Survey of undergraduate student perceptions and use of nutrition information labels in a university dining hall. *Health Education Journal*, *72*(3), 319–325. https://doi.org/10.1177/0017896912443120

Nguyen, L., Tran, B., Thi Nguyen, H., Le, H., Do, H., Kim Dang, A., Nguyen, C., Latkin, C., Zhang, M., & Ho, R. (2018). Socio-Economic Disparities in Attitude and Preference for Menu Labels among Vietnamese Restaurant Customers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *15*(3), 460. https://doi.org/10.3390/ijerph15030460

Otsuka, T., Konta, T., Sho, R., Osaki, T., Souri, M., Suzuki, N., Kayama, T., & Ueno, Y. (2021). Factors associated with health intentions and behaviour among health checkup participants in Japan. *Scientific Reports*, *11*(1), 19761. https://doi.org/10.1038/s41598-021-99303-y

Raulio, S., Roos, E., & Prättälä, R. (2010). School and workplace meals promote healthy food habits. *Public Health Nutrition*, *13*(6A), 987–992. https://doi.org/10.1017/S1368980010001199

Turconi, G., Guarcello, M., Maccarini, L., Cignoli, F., Setti, S., Bazzano, R., & Roggi, C. (2008). Eating Habits and Behaviors, Physical Activity, Nutritional and Food Safety Knowledge and Beliefs in an Adolescent Italian Population. *Journal of the American College of Nutrition*, *27*(1), 31–43. https://doi.org/10.1080/07315724.2008.10719672

Vabø, M., & Hansen, H. (2014). The Relationship between Food Preferences and Food Choice: A Theoretical Discussion. *International Journal of Business and Social Science*, *5*(7), 145–157. https://www.semanticscholar.org/paper/The-Relationship-between-Food-Preferences-and-Food-Vabø-Hansen/da5729f4256757d3a4852bc75790afd8e01865e5

World Health Organization. (2021). *WHO urges governments to promote healthy food in public facilities*. Available at: https://www.who.int/news/item/12-01-2021-who-urges-governments-to-promote-healthy-food-in-public-facilities[Accessed on 12 de junho de 2022].

Yang, W., Hanks, L., Smith, S. J., & Parsa, H. G. (2015). FDA Ruling and Nutritionally Focused Menus—Part II: Consumer Effort Versus Nutritional Accuracy in Restaurant Menus. *Journal of Foodservice Business Research*, *18*(2), 93–110. https://doi.org/10.1080/15378020.2015.1029383

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 163-171
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29755

O impacto da Pandemia Covid-19 na compra de alimentos online

Rúben Lopes[1], Sílvia Lima[2] & Sirlainny Ribeiro[3]

[1] Rúben Lopes, rubenjslopes@ua.pt
[2] Sílvia Lima, lima.silvia@ua.pt
[3] Sirlainny Ribeiro, sirlainny@ua.pt

Resumo

A pandemia covid-19 foi algo que marcou a história e causou danos a milhares de pessoas. Acredita-se que esta situação continuará a refletir-se na sociedade no futuro. Muitas áreas foram afetadas por esta nova realidade e, por consequência, as pessoas tiveram os seus hábitos e comportamentos transformados, um facto que se reflete no mercado e por isso se torna relevante perceber as mudanças no comportamento do consumidor durante a quarentena. Este estudo visa analisar quais os fatores que tiveram um contributo positivo para o aumento das compras de alimentos online durante o período de pandemia. Para isso, foram escolhidas as variáveis de segurança, a praticidade e a qualidade procuraram apurar como é que estas influenciaram o aumento do número de compras no sector dos serviços alimentares durante este período. A amostra recolhida para o estudo é constituída por 106 participantes, todos residentes em Portugal e para análise, foram utilizados o software IBM SPSS 27 e o modelo linear de regressão. Através da análise dos resultados obtidos, conseguimos validar uma hipótese, obtendo o resultado de que, a variável segurança foi um critério que influenciou positivamente no acréscimo de compras de alimentos online durante a pandemia.

Palavras chave: Pandemia Covid-19, Quarentena, Comportamento do consumidor, Compra de alimentos online.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 163-171
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29755

1. INTRODUÇÃO

O mundo enfrentou no ano de 2020 uma crise global causada pelo Corona vírus, que ocasionou milhares de mortes, aumento do desemprego, crises econômicas e de saúde. Podemos dizer que todos indivíduos foram afetados direta ou indiretamente pelo Covid-19. Com alto nível de contágio e crescente número de mortes essa situação causou pânico e desespero nas pessoas que ficaram cada vez mais receosas de contraírem o vírus, tanto pelo risco pessoal quanto pela possibilidade de infetar algum ente querido. Para tentar conter essa crise sanitária entidades governamentais de todos países adotaram medidas de contenção como lockdown e decretando quarentena.

A partir deste momento, as pessoas passaram a ficar a maior parte de seu tempo em casa e sair a rua para realizar tarefas básicas já não era possível. Com isso, foi preciso pensar em alternativas para suprir certas necessidades, como a compra de alimentos. Neste cenário houve um aumento no número de compra de alimentos online, o que acarretou no crescimento significativo deste segmento.

No presente trabalho iremos analisar os fatores que influenciaram os consumidores a escolherem a compra online durante o período pandémico, procurando entender as suas motivações e assim contribuir para a literatura nessa área. Para realizar tal objetivo, foi aplicado um inquérito por questionário online através da plataforma do Google Forms, onde obtivemos 106 respostas, delimitando-se apenas no território português.

2. REVISÃO DE LITERATURA

O ano de 2020 foi marcado por uma enfermidade extremamente contagiosa que ocasionou milhares de mortes. O primeiro caso confirmado de infeção pelo SARS-CoV-2, até então desconhecido a origem, aconteceu no final de dezembro de 2019 em Wuhan na China, e se espalhou rapidamente por todo o globo terrestre causando uma situação de emergência mundial. No dia 11 de março de 2020 a Organização Mundial da Saúde (OMS), anunciou oficialmente que a doença causada pelo seu contágio era oficialmente uma situação pandémica, e para conter seu avanço progressivo seria necessário a adoção de medidas de contingência. (WHO, 2020).

A partir deste momento o mundo ficou paralisado, empresas precisaram pausar suas atividades e funcionar em formato home office, escolas mudaram o ensino presencial para o formato online, cidadãos foram obrigadas a ficarem em suas casas de quarentena e consequentemente a necessidade da população adaptar-se ao novo cenário. Estima-se que 4 bilhões de pessoas foram forçadas a permanecerem em casa durante este período. (Afrin et al., 2022; Burki, 2020; *Corona Vírus*, 2020; Jiang et al., 2020; NEWS, 2020; WHO, 2020).

A pandemia vivenciada neste período e as restrições governamentais exigidas impactaram diretamente no estilo de vida e motivações de compra dos indivíduos, o que refletiu na mudança de comportamento do consumidor e fez com que houvesse um aumento na taxa de aquisição de bens e serviços online durante essa crise. Na Europa esse fator mudou drasticamente seu comércio eletrónico, tornando-a o terceiro maior mercado de eletrônico em 2019. (Statista, https://www.statista.com/study/42335/ecommerce-report/2021, 2021, as cited in Jílková & Králová, 2021). (Gu et al., 2021; Jílková & Králová, 2021).

Desse modo, a pandemia acabou por forçar a aceleração da transição digital em todas esferas. As organizações ficaram sem segundas alternativas, ou atuariam online ou ficariam pausadas por tempo ilimitado. Diante deste cenário muitas empresas passaram a oferecer seus serviços e produtos no formato online de forma mais intencional. Neste segmento o setor alimentício teve um aumento significativamente positivo, pois a compra de alimentos online além de ser algo prático e fácil se tornou um fator de segurança e redutor do risco de contágio. (Bylieva, 2020; Li et al., 2020).

O serviço de entrega de alimentos online exige que esta seja processada no menor tempo possível e o pedido pode ser realizado diretamente com o restaurante desejado através de sua plataforma online ou utilizando plataformas de terceiros, como Uber Eats. (Li et al., 2020).

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 163-171
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29755

Todavia, apesar da popularidade do serviço de entrega de alimentos online existem poucos estudos sobre o processo de tomada de decisão dos clientes para utilizar serviços de entrega de alimentos on-line durante a pandemia vivenciada em 2020.(Jun et al., 2022). Com intuito de perceber os fatores que influenciaram essa mudança no comportamento do consumidor foram propostas três hipóteses que serão analisadas no presente trabalho. Pretende-se verificar a relação da segurança, qualidade e praticidade do serviço online no aumento de compras online durante o período pandémico.

H1- A segurança influencia positivamente no aumento de compras online durante a pandemia

O consumidor diante da nova realidade vivenciada na Pandemia acabou por se ver influenciado a aumentar os pedidos online de bens e serviços, reduzir gastos discricionários e focar em sua própria segurança. (Gu et al., 2021).

H2- A praticidade influencia positivamente no aumento de compras online durante a pandemia

Um dos resultados obtidos na pesquisa desenvolvida pelos autores Sevenpri Candra, Monica Ayudina e Muhammian Aga Arashi mostra que os indivíduos sentem maior praticidade ao obter alimentos e bebidas através de aplicativos de alimentação online. (Candra et al., 2021).

H3- A qualidade influencia positivamente no aumento de compras online durante a pandemia

No estudo desenvolvido por Prateek Kalia, Richa Arora e Sibongiseni Kumalo fica evidente que a qualidade do serviço online influencia na intenção de compra e possuem uma relação positiva. (Prateek Kalia et al., 2016).

3. MODELO DE ANÁLISE

Para realizar o presente estudo foi utilizado o modelo de análise causal, tendo por variável dependente o aumento de compras de alimentos online durante a pandemia e como variáveis independentes a influência da segurança, qualidade e praticidade no aumento de compras de alimentos online durante a pandemia. O modelo de análise assim como as hipóteses testadas estão referidas logo abaixo.

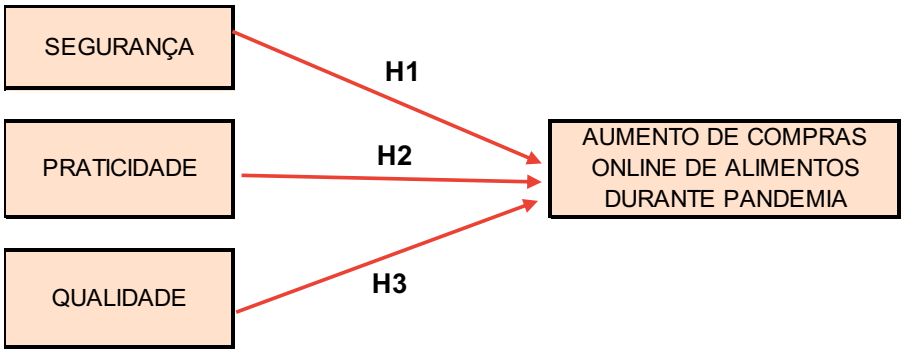


Figura 1 - Modelo de análise

Fonte: Elaboração própria

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 163-171
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29755

Tabela 1 – Tabela explicativa de modelo de análise

Hipóteses	Definição / Formulação	Justificação teórica
H1	A segurança influencia positivamente no aumento de compras online durante a pandemia	O consumidor diante da nova realidade vivenciada na Pandemia acaba por se ver influenciado a aumentar os pedidos online de bens e serviços, reduzir gastos discricionários e focar em sua própria segurança. (Gu et al., 2021).
H2	A praticidade influencia positivamente no aumento de compras online durante a pandemia	Um dos resultados obtidos na pesquisa desenvolvida pelos autores Sevenpri Candra, Monica Ayudina e Muhammian Aga Arashi é que, os indivíduos sentem maior praticidade ao obter alimentos e bebidas através de aplicativos de alimentação online. (Candra et al., 2021).
H3	A qualidade influencia positivamente no aumento de compras online durante a pandemia	No estudo desenvolvido por Prateek Kalia, Richa Arora e Sibongiseni Kumalo fica evidente que a qualidade do serviço online influencia na intenção de compra e possuem uma relação positiva.(Prateek Kalia et al., 2016).

Fonte: Elaboração própria

4. METODOLOGIA

Para desenvolvermos o presente trabalho realizamos uma breve revisão literária sobre o tema com base em artigos já publicados encontrados na base de dados da Scopus e Web Of Science. Nossa pesquisa é quantitativa, o paradigma usado foi o positivista, e como estratégia de pesquisa optamos por usar o inquérito por questionário. Como instrumento de medição utilizamos a escala de Likert de 5 pontos e como técnica para analisar os dados utilizamos a análise de regressão linear, a qual foi analisada através do software IBM SPSS 27. O modelo de análise é o causal.

A recolha dos dados deu-se online, através da plataforma do Google Forms, durante os meses de maio e junho de 2022, com o limite apenas para o território português. Nossa amostra contém o total de 106 participantes, sendo 55 mulheres e 51 homens, com idades entre 18 até 65 anos ou mais. Cerca de 46% dos entrevistados são estudantes, 37% são residentes de Aveiro e 76% dizem não terem filhos. Os demais dados se encontram na tabela abaixo e as questões utilizadas no questionário encontra-se em apêndice nesse trabalho.

5. RESULTADOS

5.1. PERÍODO DE RECOLHA DE DADOS E MÉTODO DE RECOLHA

O período de recolha dos dados deu-se entre os meses de Maio e junho de 2022 através da aplicação de um inquérito por questionário online na plataforma Google Forms, onde foi efetuado um teste piloto com 5 pessoas para testar eventuais problemas de compreensão do mesmo. Após esse teste, foi divulgado no e-mail e nos média sociais dos autores desse artigo como forma de obter maior alcance e número de respostas possíveis.

5.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra desse estudo limita-se a população residente em Portugal, de ambos sexos, com idade entre os 18 e 65 ou mais anos. Recolheu-se os dados de 106 pessoas, onde a maior parte define-se como estudantes, solteiros, e sem filhos e a grande maioria são residentes em Aveiro e do sexo feminino.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 163-171
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29755

Figura 2 - Dados demográficos

Dados Demográficos	
Sexo	
Feminino	55
Masculino	51
Faixa etária	
18 – 24	52
25 – 34	36
35 – 44	8
45 - 54	8
55 - 64	1
65 ou mais	1
Profissão	
Estudante	49
Trabalho por conta de outrem	38
Trabalho independente	11
Reformado (a)	1
Desempregado	1
Outros	6
Estado civil	
Solteiro (a)	84
Casado (a) ou união de facto	18
Divorciado (a)	4

Fonte: Elaboração própria

5.3. RESULTADOS ESTATÍSTICOS

Para desenvolver o presente estudo, foi usado como análise o modelo de regressão linear e utilizamos o software IBM SPSS 27 para analisar e verificar a efetivação das hipóteses.

Primeiramente analisamos os dados demográficos da população estudada, com o intuito de entender as frequências e distribuição desta. Após essa análise, começamos a observar para cada conjunto de variável individualmente, analisando o seu Alfa de Cronbach, de forma a perceber como essas se comportavam e se seria necessário eliminar alguma do presente estudo.

Em seguinte as variáveis foram divididas em quatro blocos, um sendo a variável dependente que pretendíamos estudar e três outras independentes, as quais procuramos compreender sua influência na variável dependente. Os resultados obtidos da análise dessas variáveis individualmente foram positivos, referidos abaixo na imagem XX. Para aceitar uma hipótese era necessário está a possuir Sig < 0,05. Diante de tal critério as hipóteses 2 e 3 não puderam ser validadas pois tiveram P igual a 0,36 e 0,06 respetivamente.

Assim apenas a segurança pode ser validada, com P inferior a 0,01, deste modo ficou constatado que a segurança influencia positivamente no aumento de compras online durante a pandemia. Esse fato já era

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 163-171
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29755

esperado, pois como referido acima a compra online de alimentos durante a pandemia foi vista como fator positiva na segurança e com menor risco de contágio.

Sobre as demais hipóteses rejeitadas conclui-se que não possuem uma relação significativamente forte na influência de compra de alimentos online durante a pandemia.

Figura 3 - Dados Estatísticos Variáveis

Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
PER 1	8,48	9,795	0,650	0,571
PER 2	8,37	11,606	0,396	0,715
PER 3	8,15	8,910	0,630	0,571
PER 4	8,93	11,072	0,373	0,735
SEG 1	9,47	7,375	0,671	0,682
SEG 2	10,25	8,454	0,460	0,788
SEG 3	9,58	7,085	0,628	0,704
PRA 1	10,82	10,606	0,725	0,878
PRA 2	10,59	10,796	0,811	0,844
PRA 3	10,73	10,963	0,869	0,826
PRA 4	10,88	11,404	0,669	0,897
QUA 1	9,84	8,460	0,758	0,776
QUA 2	10,38	9,056	0,674	0,813
QUA 3	9,63	9,244	0,703	0,802
QUA 4	10,06	9,082	0,620	0,838

Fonte: Elaboração própria

Figura 4 - Resultado Variáveis

	Alfa de Cronbach
PER	0,717
SEG	0,78
PRA	0,892
QUA	0,849

Fonte: Elaboração própria

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 163-171
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29755

Figura 5 - Resultado Coeficientes Variáveis

Coeficientes							
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			Estatísticas de	
	B	Erro Erro	Beta	t	Sig.	Tolerância	VIF
PER	0,039	0,287		0,135	0,893		
SEG	0,552	0,118	0,481	4,674	**0,000**	0,462	2,166
PRA	0,096	0,105	0,101	0,913	0,363	0,400	2,500
QUA	0,208	0,110	0,197	1,889	0,062	0,449	2,226

Fonte: Elaboração própria

Figura 6 - Resultados Variáveis

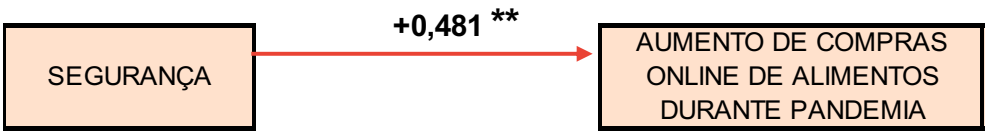
Hipótese/Variáveis	Sig.	Beta	Decisão
PER	0,893		
SEG	**0,000**	0,481	apoia, suporta
PRA	0,363	0,101	não apoia, não suporta
QUA	0,062	0,197	não apoia, não suporta

Fonte: Elaboração própria

5.4. MODELO EMPÍRICO

O modelo empírico determina-se com apenas uma hipótese, e foi verificado que apenas a segurança exerceu uma influência relativamente positiva no acréscimo de compra de alimentos online no período da pandemia do Covid 19. Essa variável detém a maior beta em relação as outras, sendo este **β** 0,481, um número bastante significativo.

Figura 7 - Modelo empírico



Fonte: Elaboração própria

6. CONCLUSÃO

Após a realização do presente trabalho tivemos uma visão mais ampla sobre os reflexos da pandemia no e-commerce, principalmente no setor alimentício. Estudos existentes mostram que esse fato histórico alterou o comportamento dos consumidores e fizeram estes a adotarem novos critérios na decisão de compra. Todavia, com nosso estudo conseguimos validar apenas uma hipótese, isso pode ter se dado ao fato da nossa amostra ser maioritariamente composta por estudantes que ainda residem com os pais.

Percebemos que talvez se tivéssemos um maior número de variáveis poderíamos obter um resultado mais interessante para além desse. Entretanto, considerando nossa pequena amostra ficamos significativamente

No. 3, **2022**, 163-171
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29755

satisfeitos em conseguirmos validar uma hipótese e confirmar que a segurança foi um critério fundamental no qual influenciou no acréscimo de compras de alimentos online durante a pandemia.

Como qualquer estudo, deparamos com algumas limitações na aplicação do inquérito por questionário online, no preenchimento e na dificuldade de obter respostas, por ser aplicado online, não se consegue ter a garantia de que, a pessoa ao receber possa vir a responder. Também, pelo fato da amostra ser maioritariamente estudantes, pode ter condicionado ou influenciado na validação das hipóteses e consequentemente no resultado final do estudo, por estes não deter o maior poder de compra no mercado. Como estudos futuros, sugerimos como proposta de investigação, uma análise mais a fundo e detalhada sobre outros fatores que podem também ter influência nesse aumento de compras online durante a pandemia, podendo expandir o estudo e não se limitar apenas na área de food service.

BIBLIOGRAFIA

Afrin, S., Nasrullah, S. M., Dalal, K., Tasnim, Z., Benzadid, M. S., Humayra, F., Saif-Ur-Rahman, K. M., & Hawlader, M. D. H. (2022). Mental health status of adolescents in-home quarantine: a multi-region, cross-sectional study during COVID-19 pandemic in Bangladesh. *BMC Psychology*, *10*(1), 1–12. https://doi.org/10.1186/s40359-022-00819-3

Burki, T. (2020). Outbreak of coronavirus disease 2019. *The Lancet. Infectious Diseases*, *20*(3), 292–293. https://doi.org/10.1016/S1473-3099(20)30076-1

Bylieva, D. (2020). Moving Online Due To Pandemic 2020. *Professional Culture of the Specialist of the Future & Communicative Strategies of Information Society*, *98*, 534–542. https://doi.org/10.15405/epsbs.2020.12.03.53

Candra, S., Ayudina, M., & Arashi, M. A. (2021). The Impact of Online Food Applications during the Covid-19 Pandemic. *International Journal of Technology*, *12*(3), 472–484. https://doi.org/10.14716/ijtech.v12i3.4195

Corona Vírus. (2020). Notícias Ao Minuto. https://www.noticiasaominuto.com/dossiers/coronavirus/mapa-portugal

Gu, S., Ślusarczyk, B., Hajizada, S., Kovalyova, I., & Sakhbieva, A. (2021). Impact of the covid-19 pandemic on online consumer purchasing behavior. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, *16*(6), 2263–2281. https://doi.org/10.3390/jtaer16060125

Jiang, S., Xia, S., Ying, T., & Lu, L. (2020). A novel coronavirus (2019-nCoV) causing pneumonia-associated respiratory syndrome. *Cellular and Molecular Immunology*, *17*(5), 554. https://doi.org/10.1038/s41423-020-0372-4

Jílková, P., & Králová, P. (2021). Digital Consumer Behaviour and eCommerce Trends during the COVID-19 Crisis. *International Advances in Economic Research*, *27*(1), 83–85. https://doi.org/10.1007/s11294-021-09817-4

Jun, K., Yoon, B., Lee, S., & Lee, D. S. (2022). Factors influencing customer decisions to use online food delivery service during the covid-19 pandemic. *Foods*, *11*(1), 1–15. https://doi.org/10.3390/foods11010064

Li, C., Mirosa, M., & Bremer, P. (2020). Review of online food delivery platforms and their impacts on sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(14), 1–17. https://doi.org/10.3390/su12145528

NEWS, B. (2020). *Coronavírus: OMS declara pandemia*. BBC NEWS BRASIL. https://www.bbc.com/portuguese/geral-51842518

Prateek Kalia, Dr Richa Arora, & Sibongiseni Kumalo. (2016). E-service quality, consumer satisfaction and future purchase intentions in e-retail. *E-Service Journal*, *10*(1), 24. https://doi.org/10.2979/eservicej.10.1.02

WHO. (2020). *Covid 19*. WHO. https://www.who.int/pt

Solomon, M. (2016). O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo. (11ed). Bookman. Porto Alegre.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 163-171
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29755

APÊNDICE I

QUESTIONÁRIO APLICADO ATRAVÉS DO GOOGLE FORMS NO DIA 21/05/2022
TESTE PILOTO REALIZADO COM 5 PESSOAS NO DIA 20/05/22

Parte 1 - DADOS DEMOGRÁFICOS

1 - Sexo
- Feminino
- Masculino

2 - Idade
- 18 – 24
- 25 – 34
- 35 – 44
- 45 – 54
- 55 – 64
- 65 ou mais

3 - Profissão
- Estudante
- Trabalho por conta de outrem
- Trabalho independente
- Reformado (a)
- Desempregado (a)
- Outros

4 - Concelho de residência
- Resposta aberta

5 - Possui filhos: resposta de escolha múltipla
- Tem filhos sim não
- Até 3 anos
- 3 a 6
- 1º ciclo
- 2º ciclo
- 3º ciclo
- Secundário
- Filhos adultos

6 - Estado civil
- Solteiro (a)
- Casado (a) ou união de facto
- Divorciado (a)
- Viúvo (a)

PARTE 2 - PERCEÇÃO GERAL SOBRE COMPRAS ONLINE DURANTE A PANDEMIA

Numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

1. Realizo compras online com frequência;
2. Já realizava compras online antes da pandemia;
3. Durante a pandemia o meu nível de compras online aumentou;
4. Costumava comprar alimentos online durante a pandemia;

Numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

1. Sinto-me seguro ao realizar compras online;
2. Considero que, as compras online são mais seguras do que as compras presenciais;
3. Considero que, comprar online durante a pandemia foi um fator que me fez sentir mais segura;
4. Considero que, as compras online auxiliaram na redução do risco de contágio durante a pandemia;

Numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

1. Considero que, realizar compras online é mais prático do que ter que me deslocar até uma loja presencialmente;
2. Considero que, a compra online foi um fator de grande facilidade durante a pandemia;
3. Considero que, a eficácia dos serviços online é um fator positivo que influencia na decisão de compra;
4. Considero que, a diversidade de produtos disponíveis online foi um fator que influenciou na compra durante a pandemia;
5. A qualidade do serviço online influencia-me na compra dos alimentos;
6. Realizo compras online, devido a qualidade dos produtos;
7. Considero importante o fator qualidade na escolha de compras online;
8. Considero que, consigo obter a mesma qualidade na compra online que obtenho na compra física;

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 172-180
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29758

Explorando as mudanças no comportamento do consumidor online: os impactos da pandemia no comportamento de compra dos brasileiros

Zaila Oliveira

ISCA-UA e CEOS.PP (zailaoliveira@ua.pt)

Abstract

O objetivo deste artigo é explorar as mudanças ocorridas no comportamento de compra online dos consumidores devido ao Covid-19. O artigo inclui um estudo qualitativo realizado no Brasil e envolveu entrevistas com 30 consumidores de diversos níveis de adoção de compras online que compraram durante e pós pandemia. As narrativas enfatizam alguns motivos para as compras online e o aumento do leque de produtos e serviços que compram online, o que reforça os impactos da pandemia no comportamento de compra. Os participantes admitiram que algumas das mudanças em seu comportamento online podem durar além do contexto da pandemia. Assim, este estudo fornece pistas valiosas para entender o comportamento do consumidor durante a pandemia, mas também antecipa como esse comportamento pode ser estimulado no futuro. Algumas implicações para acadêmicos e gestores são fornecidas.

Keywords: Comportamento do Consumidor, E-commerce, COVID-19, Compras online.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 172-180
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29758

1. INTRODUÇÃO

Durante o COVID-19 as consequências das medidas de contenção do contágio revelaram um choque de oferta agregada (Bénassy-Quéré et al. 2020). Sabe-se que as medidas preventivas adotadas devem ter alcance coletivo, pois a rápida disseminação de uma doença compromete a sociedade como um todo (Oliveira et al., 2020). Assim, com grande parte do comércio tradicional encerrado e as barreiras de circulação impostas à população, as empresas de todo o mundo não resistiram à fragilidade financeira e as que tinham menos presença no e-commerce foram as que mais sofreram. A ocorrência de demissões em massa e fechamentos de empresas tornou-se uma situação normal em diversos setores da economia (Bartik et al., 2020).

O cenário vivido desde o início da pandemia afetou o comportamento de consumo das pessoas e transformou negócios em diversos segmentos. Nos diversos setores da economia, a procura de atividades em que os consumidores interagem diretamente com as organizações (Kirk; Rifkin, 2020) é um reflexo do distanciamento social imposto pelas autoridades para evitar aglomerações (Pereira et al., 2020; Kirk; Rifkin, 2020). Novos comportamentos foram adotados impondo distanciamento social, banindo multidões em locais públicos e fechando temporariamente negócios não essenciais (Kirk; Rifkin, 2020).

Conforme destacado por Statista (2021a), o aumento do comércio eletrônico foi particularmente visível durante o pico da crise da Covid-19 (ou seja, primeiro trimestre de 2020), atingindo níveis sem precedentes de participação do comércio eletrônico nas vendas de varejo, mesmo em países maduros como o Reino Unido (31,3%). Consequentemente, uma alta percentagem da população em muitos países europeus reconheceu que aumentou seu comportamento de comércio eletrônico como resultado da pandemia (Statista, 2021b). No contexto brasileiro, a pandemia COVID-19 e os efeitos do isolamento social também provocou impulso no aumento das compras online, colocando o comércio eletrônico no topo das atenções no setor de retalho. De fato, só em 2020 o comércio eletrônico brasileiro cresceu 75% (Vilela, 2021).

Atendendo a esta clara tendência do e-commerce nos últimos tempos, reveste-se de extrema importância aprofundar a compreensão da adoção do e-commerce, nomeadamente tendo em conta o eventual efeito no comportamento futuro, nomeadamente numa adoção adicional sustentada de canais online para fins de compra. Este artigo argumenta que um aspeto essencial a ser explorado ao longo dessa tendência é a possível mudança de hábitos dos consumidores quanto à escolha dos pontos de venda online. Assim, este estudo aborda a seguinte questão de pesquisa: Em que medida os consumidores mudaram seus hábitos de consumo em relação ao e-commerce? O foco está nas mudanças no comportamento do consumidor, levando em consideração a nova realidade provocada pela pandemia do COVID-19. Com o objetivo de fornecer um amplo conhecimento sobre o comportamento do consumidor, este estudo compreende uma análise de experiências e perceções de benefícios e riscos das compras online.

No geral, este estudo ajuda a entender os comportamentos de compra online e fornece evidências empíricas, analisando narrativas de experiências de e-shoppers. Como tal, a pesquisa fornece pistas valiosas para a compreensão do comportamento do consumidor durante a pandemia, mas também antecipa como esse comportamento pode ser estimulado no futuro. Implicações para acadêmicos e gerentes também são fornecidas.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa inclui um estudo com abordagem exploratória qualitativa envolvendo consumidores com algum grau de experiência em compras online. O método qualitativo foi escolhido porque serve como uma ferramenta útil na obtenção de informações detalhadas e insights sobre as visões e experiências pessoais dos consumidores (Bryman, 2012; Seidman, 2013).

Além disso, considerando a natureza do tema abordado, a técnica adotada foi a entrevista fenomenológica. Conforme explicam Høffding e Martiny (2016), essa abordagem é particularmente eficaz para a obtenção de um rico conhecimento discursivo a partir de uma participação ativa do entrevistado na condução da entrevista, pois são suas respostas que conduzem às seguintes questões. Assim, as experiências do

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 172-180
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29758

entrevistado são compartilhadas, apreendendo suas estruturas invariáveis, e revelam as perspetivas internas do entrevistado sobre o tema em discussão. A técnica de amostragem intencional não probabilística (Bryman, 2012) foi adotada para identificar as redes pessoais e profissionais do pesquisador, consumidores que realizaram compras online durante a pandemia.

Foram realizadas 20 entrevistas semiestruturadas, gravadas em áudio, com participação anônima, voluntária e sigilosa dos indivíduos. As identificações foram substituídas por pseudônimos e quaisquer cópias das gravações de áudio foram destruídas após a conclusão da análise. As transcrições foram submetidas à análise de conteúdo temática, realizada de forma independente pelo pesquisador.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1. COVID-19 E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O caráter inédito do surto pandêmico de COVID-19 tem levado os consumidores a apresentarem comportamentos de compra significativamente diferentes do usual, em parte pela preocupação latente com sua saúde, bem como pela impossibilidade de acesso às lojas físicas. O fato é que regulamentações extraordinárias que impõem distanciamento social têm impulsionado a demanda por canais de distribuição alternativos, influenciando o estilo de vida das pessoas, o que implica inclusive mudanças nos hábitos de consumo (Malta et al., 2020).

A nova realidade revela pelo menos duas mudanças importantes no comportamento do consumidor, o crescimento das compras atípicas no tempo usual e as intenções da prática do auto-isolamento (Laato et al., 2020). Na verdade, as crenças sobre os fatores de risco para a pandemia COVID-19 afetam as ansiedades econômicas dos indivíduos (Fetzer et al., 2020).

A pandemia COVID-19 impactou a saúde física e psicológica das pessoas em decorrência da situação de dúvidas e incertezas. Como possíveis fatores responsáveis por mudanças no comportamento do consumidor, o agravamento das preocupações com a saúde mental pode ser apontado como resultado claro da situação de isolamento e permanência forçada em casa (Barari et al., 2020; Oliveira et al., 2020; Zhou et al., 2020), como o fato de o consumo ser habitual, contextual e vinculado a tempo e lugar (Sheth, 2020).

Ou seja, o contexto social em que o consumidor está inserido interfere nos hábitos de consumo. No entanto, o distanciamento social causou comportamentos positivos e negativos. Por exemplo, as pessoas desenvolveram novas habilidades, aprenderam a ler mais, a cuidar melhor do lugar onde moram, compraram mais produtos de limpeza e mais lixo foi reciclado. Por outro lado, eles estão comendo mais 'fast food', estocando o essencial e fugindo para áreas rurais (Donthu; Gustafsson, 2020).

Tais comportamentos indicam a complexidade de nossos comportamentos, cujo fenômeno merece ser estudado (Donthu; Gustafsson, 2020). Existe uma forte influência na transformação do comportamento do consumidor em relação ao e-shopping. Esse novo cenário pode revelar um padrão de consumo mais consciente, onde os consumidores irão reconsiderar seus hábitos de consumo, priorizando itens básicos e essenciais (Kirk; Rifkin, 2020). Segundo Sheth (2020), no longo prazo, será necessário entender quais hábitos voltarão a ser considerados 'normais' e quais deixarão de existir porque o consumidor descobriu uma alternativa mais favorável e descomplicada.

Entre outras coisas, COVID-19 tem perturbado a ordem social e econômica em grande escala e tem mostrado força para reduzir a produção, aumentar o desemprego, reduzir a renda familiar e mudar o consumo em todo o mundo (Jordá et al., 2020). No geral, a situação vivida como resultado da Covid-19 tem várias consequências para a vida diária das pessoas e mudou drasticamente a forma como as empresas agem e os consumidores se comportam (Pantano et al, 2020; Donthu; Gustafsson, 2020), resultando em empresas cada vez mais preocupadas com inovar no relacionamento com o consumidor.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 172-180
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29758

3.2. COMPRAS ONLINE – COMPORTAMENTO E PERCEÇÕES DOS BENEFÍCIOS E RISCOS

Nas últimas décadas, o e-commerce tem impactado os hábitos de consumo em todo o mundo (Geraldo; Mainardes, 2017; Soares; Sousa, 2018). A conversão do consumidor de lojas físicas em e-consumidor é um processo complexo influenciado por diversos fatores. Fundamentalmente, o comportamento do consumidor é influenciado por fatores demográficos, culturais e de estilo de vida, além de ser impactado pelas necessidades e desejos de cada pessoa ou grupo de pessoas (Hawkins; Mothersbaugh, 2018). De acordo com Nguyen et al. (2018) o comportamento do consumidor online é um processo de reconhecimento de problemas, busca de informações, avaliação, escolha e resultados em um ambiente online.

Uma das perspectivas relevantes para entender a tendência do e-commerce é pelas lentes dos hábitos. Gardner e Rebar (2018) definem hábito como "um processo pelo qual os contextos estimulam a ação automaticamente, por meio da ativação de associações de contexto-ação mental aprendidas em performances anteriores".

Conforme explicado por Carden e Wood (2018), os hábitos estão associados a comportamentos repetidos em um contexto estável, como ir à mesma loja do bairro para comprar alimentos frescos ou ir ao shopping favorito para as compras semanais. Carden e Wood (2018) também observam que a mudança de hábitos está frequentemente associada a uma mudança inesperada no contexto, que, indiscutivelmente, a pandemia e os consequentes bloqueios poderiam ser apontados como exemplos definitivos.

Estudos recentes exploraram a capacidade de Covid-19 para criar mudanças nos hábitos alimentares (Husain e Ashkanani, 2020 Pérez-Rodrigo et al., 2021; Scarmozzino & Visioli, 2020) e no exercício (Maltagliati et al., 2021; Pérez- Rodrigo et al., 2021). De fato, quando os contextos permanecem estáveis, as mudanças esperadas no comportamento são limitadas (Carden & Wood, 2018). Ainda assim, mesmo quando o contexto muda, uma mudança de hábito associada exige mudanças nas crenças e estratégias cognitivas. Sendo a pandemia um contexto transitório, mas com fortes impactos na vida dos consumidores, pode trazer importantes oportunidades de criação de hábitos e de mudança de velhos hábitos, nomeadamente no que diz respeito à digitalização dos processos de compra.

As escolhas do consumidor podem ser substancialmente afetadas pelo difícil acesso e escassez de bens (Laato et al., 2020; Pantano et al., 2020). Como exemplo, podem ser citadas as compras online de produtos alimentícios que, segundo Harris et al. (2017), embora na última década tenham apresentado um crescimento constante, durante a crise pandêmica do COVID-19 houve um aumento significativo (Pantano et al., 2020). No entanto, a complexidade dos fatores que explicam os comportamentos online pode ser expressa por alguns preditores da adoção do e-commerce, como utilidade percebida, facilidade de uso, atraso no download, navegabilidade do site, proteção da informação e valor do produto (Ha et al., 2019).

Os consumidores são motivados a fazer compras online por percepções de riscos e benefícios (Zhang et al., 2017). Portanto, as dificuldades encontradas no processo de compra, como a falta de vendedores e a impossibilidade de acessar fisicamente os produtos, são consideradas fatores de risco (Dai et al., 2014). No entanto, motivações funcionais e não funcionais operam / agem como determinantes das compras online (Bhatnagar; Ghose, 2004; Ganesh et al., 2010) e o componente hedônico das compras online é um benefício valioso para os e-shoppers (Forsythe et al. , 2006).

Os motivos funcionais incluem recursos como incentivos financeiros relacionados à economia de dinheiro por meio de promoções de preços (Close; Kukar-Kinney, 2010) e os motivos não funcionais estão associados a compras de aventura, compras de bônus, compras de ideias e compras de valor (Arnold; Reynolds , 2003). A principal motivação para as compras online é a facilidade de busca de produtos (Punj; Moore, 2009).

Na verdade, as múltiplas transformações tecnológicas, o processo de globalização dos mercados e a diversidade cultural proporcionaram um aumento crescente da informação e da interação entre diferentes povos e culturas. Atualmente, as redes sociais fornecem aos consumidores avaliações negativas e positivas de produtos vendidos online que são usados para comparar benefícios e riscos antes de tomar decisões de compra (Ing & Ming, 2018).

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 172-180
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29758

Além disso, os benefícios da experiência de compra online estendem-se às características do produto, comparação de preços e serviços pós-venda que os consumidores recebem dos fornecedores online (Shergill; Chen, 2005). Pesquisas anteriores (Sharma et al., 2019; Zhang et al., 2017) indicaram que, como benefícios percebidos das compras online, os consumidores veem fácil acesso a uma oferta de produto expandida, a capacidade de comparar diferentes ofertas e economia de tempo e dinheiro.

Entre os riscos percebidos das compras online estão a segurança das transações financeiras, falsificação e contrabando de produtos, a fragilidade dos dados pessoais e o próprio desempenho do produto (Silva et al., 2019). No entanto, com a impossibilidade de interação direta entre compradores e vendedores (Nepomuceno et al., 2014), as compras de produtos online aumentam a preocupação dos e-shoppers com os riscos percebidos do que com os benefícios (Lee et al., 2019).

4. RESULTADOS

Para compreender totalmente o comportamento do consumidor online, é importante analisar brevemente sua relação com as compras online. A Tabela 1 apresenta as informações demográficas dos participantes, sendo 60% dos entrevistados mulheres e 40% homens. A faixa etária primária é de 18 a 25 anos (45%) e a maioria dos participantes faz compras online com frequência (75%).

Tabela 1: Características da amostra

Cód	Idade	Gênero	Ocupação	Frequência compras online	Tipo de produto online	Tipo de loja online	Qtd compras Ultimo mês
P1	41	F	Vendedora	Frequentemente	Diversos	National	5
P2	53	M	Coordenador produção	Frequentemente	Diversos	Ambos	4
P3	26	M	Assistente TI	Ocasionalmente	Roupas e eletronicos	National	2
P4	19	F	Estudante	Frequentemente	Diversos	Ambos	7
P5	32	M	Instalador fibra otica	Ocasionalmente	Eletronicos e comida	Ambos	3
P6	48	F	Esteticista	Frequentemente	Produtos beleza	Ambos	2
P7	38	M	Agente publico	Frequentemente	Diversos	Both	4
P8	51	F	Cabeleireiro	Frequentemente	Diversos	Both	5
P9	23	F	Assistente adm.	Frequentemente	Prod beleza e diversos	National	3
P10	24	F	Estudante	Frequentemente	Diversos	Both	2
P11	23	F	Gestor	Frequentemente	Roupas	National	3
P12	29	F	Microempresaria	Frequentemente	Diversos, compra tudo online	National	Not remember
P13	25	F	Assistente venda	Frequentemente	Diversos	National, which has a physical store	2
P14	23	M	Assistente Adm	Ocasionalmente	Eletronicos e comida	National, which has a physical store	3
P15	19	F	Estudante	Frequentemente	Comida	National, which has a physical store	Not remember
P16	23	M	Estudante	Ocasionalmente	Electronicos	National	None

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 172-180
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29758

Cód	Idade	Gênero	Ocupação	Frequência compras online	Tipo de produto online	Tipo de loja online	Qtd compras Ultimo mês
P17	30	M	Agente Serviços	Frequentemente	Diversos	Both	8
P18	23	F	Estudante	Ocasionalmente	Diversos	National	2
P19	36	F	Psicologa	Frequentemente	Diversos	Both	3
P20	31	M	Professor	Frequentemente	Comida e eletronicos	Both	4

Conforme demonstrado na Tabela 1, os participantes deste estudo tiveram experiências de compra diversificadas, com exceção dos participantes P11, P15 e P16, que adquiriram apenas uma categoria de produtos online (roupas, alimentos e eletrônicos, respectivamente). Em contrapartida, o participante P12 afirmou que "eu compro de tudo ... desde comida de cachorro até eletrodomésticos". Embora a maioria dos participantes compre em lojas nacionais e internacionais, a maioria dos participantes opta por comprar em lojas nacionais e, no caso dos participantes P13, P14 e P15, a opção é para lojas nacionais que possuem lojas físicas além da online.

Os participantes observaram que, de alguma forma, a experiência de compra online durante a pandemia de COVID-19 foi diferenciada e seu comportamento de compra online mudou. Para alguns participantes, a compra online passou a ser a única opção, não só pelo medo que sentiam em relação ao contágio, mas também pela obrigação de respeitar o isolamento social. Alguns deles revelaram que mudaram os tipos de produtos que compram online, passando a comprar uma grande variedade de produtos. De fato, alguns participantes revelaram que o canal online se tornou seu canal de compras preferido. Como evidência, algumas respostas fornecidas:

> *Acho que foi uma experiência muito boa ... Na verdade, na pandemia ... por exemplo ... eu nem tinha app de comida ... comecei a ter durante a pandemia ... porque .. .Eu não tenho o hábito de fazer comida todos os dias ... tive que me adaptar ... então até que me adaptei fui lá ... é ... usando esses aplicativos ... eu diria que em um maneira como fui afetado, sim. ..agora eu também compro comida online, certo? (P1).*

> *Hmmm ... durante a pandemia tudo mudou, não mudou? Antes, eu costumava fazer compras online de vez em quando ... talvez ... juntos, eu faria de 3 a 4 compras por ano ... ou nem tanto ... mas agora ... bem, na verdade mais porque Já comprei muita comida nos apps, pelo menos quase todo final de semana. Mas quando fomos proibidos de sair de casa comecei a comprar quase todos os dias ... Não sou muito bom na cozinha ... risos ... então ... a pandemia realmente mudou minhas compras online ... porque acabei comprando também outros produtos que não comprava antes (P2).*

Consequentemente, os participantes afirmaram que o dinamismo do comportamento de compras online mudou como efeito da situação de pandemia. Por exemplo, os participantes explicaram que, além de aumentar a frequência com que compram online, também ganharam experiência na compra de produtos que antes não faziam parte de sua lista de compras online. Além disso, descobriram novas opções de ofertas e promoções. O fato é que eles ficaram mais atentos para aproveitar as experiências online, conheceram aplicativos de lojas físicas que já usavam e não conheciam. Trata-se do comportamento diferenciado do e-shopper durante o período de isolamento. A resposta abaixo ilustra este ponto:

> *Pois é ... comprei uns produtos de higiene pessoal, pois vi umas promoções e resolvi aproveitar ... comprei calçado ... na verdade calçado .... comprei um telemóvel porque o meu telemóvel pifou ... ah, e eu fiz umas compras de supermercado ... Não fazia isso antes, mas o supermercado que eu frequentava perto da minha casa tinha uma campanha muito grande para seu aplicativo ... Eu nem sei se eles tinham antes ... eu nunca prestei atenção ... mas agora resolvi experimentar e tive uma experiência boa .... foi positiva sim (P4).*

No. 3, **2022**, 172-180
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29758

No entanto, os participantes ainda sentem medo porque o período pandêmico também revela momentos de incerteza financeira, o que parece estar em linha com os estudos de Fetzer et al., (2020) que afirmam que os fatores de risco do COVID-19 afetam a ansiedade dos indivíduos com a economia. Houve um participante que afirmou que:

> *A instabilidade do tempo que a gente vive hoje, a economia ... a gente não sabe ... por causa da doença ... a gente meio que segura ... acho que é o medo do endividamento que faz o povo se prender um pouco mais para trás, por conta da instabilidade econômica (P1).*

Quanto às motivações para compras online, os entrevistados tendem a enfatizar a conveniência, rapidez e benefícios financeiros. Alguns destacaram que compram os produtos de que precisam ou desejam online por causa dos preços mais baixos. Segundo eles, as diferenças de preços entre as lojas online e as lojas físicas são particularmente vantajosas para alguns produtos, conforme revelam as falas dos participantes:

> *Pelo preço ... principalmente pelo preço ... pela qualidade não tanto porque você sabe que pode encontrar o mesmo produto de qualidade a preços diferentes ... e há uma diferença de preço muito grande entre a loja física e a loja online. .. então é mais pelo preço (P5).*
>
> *Ainda acho muito prático ... no meio da pandemia aumentou né ... ainda tenho os mesmos motivos ... rapidez, preço, economia de tempo "(P2).*

Este estudo constatou que em relação ao tipo de produto, alguns consumidores ainda sentem restrições às compras online de alguns produtos: "uma coisa que pensei em comprar é ... sapatos e roupas, mas acho que tem que ser presencial que tem que experimentar ... ainda não compro, continuo pensando a mesma coisa, acho ... não compraria ... (P7). No entanto, alguns participantes adquiriram hábitos de compras online que perduram mesmo após a pandemia, conforme demonstrado na fala a seguir:

> *Ah ... lembro agora que durante a pandemia comprei algo que nunca tinha comprado online ... comprei cursos online ... não tinha comprado antes ... não que não quisesse antes, mas como na pandemia, mtos especialitas davam descontos para mtos, muitas vantagens para você fazer aquele curso que tanto queria fazer, que também me levou a comprar ... Eu já era um especialista que eu acompanhava antes, tinha certeza que o o conteúdo era de qualidade e por um preço razoável ... então eu tive essa experiência e gostei muito e realmente ensinar através de cursos online é muito eficaz, não falta ... ah ... tive vontade de comprar no supermercado. .. muitos supermercados aderiram, mas eu não passei por essa experiência (P10).*

Aparentemente, como relataram os participantes deste estudo, mesmo quando o período pandêmico terminar, os hábitos de compra online permanecerão, com novos produtos adquiridos e tipos de lojas escolhidas para as compras. No entanto, os participantes afirmam que algumas lojas terão que buscar inovar mais no trato com o consumidor, se adaptar melhor e aumentar as possibilidades de compras online.

5. CONCLUSÃO

O estudo revela que os consumidores ajustam seu comportamento e respondem à pandemia COVID-19 de maneiras diferentes. É fato que tem havido um aumento da ansiedade pessoal associada ao perigo da doença e o desafio para alguns consumidores está relacionado à adaptação às novas necessidades que surgem ao nível do consumo e ao medo da incerteza quanto à instabilidade econômica dos mercados.

No entanto, os resultados deste estudo sugerem que a experiência que os consumidores irão adquirir durante o período da pandemia COVID-19 provavelmente facilitará o aumento das compras online, e pode até contribuir para reduzir os temores sobre os riscos associados, especialmente aqueles relacionados à credibilidade das lojas online.

Para pesquisas futuras, é importante entender se a familiarização com as atividades de compras online adquiridas gradualmente durante a pandemia permitirá que os consumidores se sintam mais confortáveis ao optar por experiências de compras online e se o resultado das mudanças digitais adotadas no estilo de vida do consumidor permanecerá em longo prazo.

No. 3, **2022**, 172-180
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29758

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arnold, M.J., & Reynolds, K.E. (2003). Hedonic shopping motivations. *Journal of Retailing, 79*(2), 77–95. (https://doi.org/10.1016/S0022-4359(03)00007-1).

Barari, S., Caria, S., Davola, A., Falco, P., Fetzer, T., Fiorin, S., & Kraft-Todd, G. (2020). Evaluating COVID-19 public health messaging in Italy: Self-reported compliance and growing mental health concerns. medRxiv.

Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(30), 17656-17666.

Bhatnagar, A., & Ghose, S. (2004). Segmenting consumers based on the benefits and risks of Internet shopping. *Journal of Business Research, 57*(12), 1352–1360. (https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00067-5)

Bénassy-Quéré A., Marimon R., Pisani-Ferry J., Reichlin L., Schoenmaker D., Weder di Mauro B. (2020). COVID-19: Europe needs a catastrophe relief plan. *VOX CEPR Policy Portal*. 11 March. (https://voxeu.org/article/covid-19-europe-needs-catastrophe-relief-plan)

Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th Ed.). Oxford University Press.

Carden, L., & Wood, W. (2018). Habit formation and change. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, *20*, 117-122.

Close, A.G., & Kukar-Kinney, M. (2010). Beyond buying: Motivations behind consumers' online shopping cart use. *Journal of Business Research, 63*(9-10), 986–992.

Dai, B., Forsythe, S., & Kwon, W-S. (2014). The impact of online shopping experience on risk perceptions and online purchase intentions: Does product category matter? *Journal of Electronic Commerce Research, 15*(1), 13–24.

Donthu, N., Gustafsson, A., (2020). Effects of COVID-19 on business and research. J. Bus.Res. 117 (1), 284–289. (https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008).

Fetzer, T., Witte, M., Hensel, L., Jachimowicz, J., Haushofer, J., Ivchenko, A., Yoeli, E. (2020). Global Behaviours and Perceptions at the Onset of the COVID-19 Pandemic. *National Bureau of Economic Research*. (https://doi.org/10.31234/osf.io/3kfmh).

Forsythe, S., Liu, C., Shannon, D., & Gardner, L.C. (2006). Development of a scale to measure the perceived benefits and risks of online shopping. *Journal of Interactive Marketing, 20*(2), 55–75. (https://doi.org/10.1002/dir.20061).

Ganesh, J., Reynolds, K. E., Luckett, M., & Pomirleanu, N. (2010). Online shopper motivations, and e-store attributes: An examination of online patronage behavior and shopper typologies. *Journal of Retailing, 86*(1), 106–115. (https://doi.org/10.1016/j.jretai.2010.01.003).

Gardner, B., & Rebar, A. L. (2019). Habit formation and behavior change. In *Oxford research encyclopedia of psychology*. (https://bit.ly/3OCxmST).

Geraldo, G. C.; Mainardes, E.W. (2017). Estudo sobre os fatores que afetam a intenção de compras *on-line*. *REGE-Revista de Gestão*, v. 24, n. 2, p. 181-194.

Ha, N.T., Nguyen, T.L.H., Nguyen, T.P.L., & Nguyen, T.D. (2019). The effect of trust on consumers' online purchase intention: An integration of TAM and TPB. *Management Science Letters, 9*(9), 1451–460. (https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.006).

Harris, P., Dall'Olmo Riley, F., Riley, D., Hand, C., (2017). Online and store patronage: A typology of grocery shoppers. *International Journal of Retail Distribution Management, 45*(4), 419–445. (https://doi.org/10.1108/IJRDM-06-2016-0103).

Hawkins, Del I.; Mothersbaugh, David L. (2018). *Comportamento do Consumidor Construindo a Estratégia de Marketing*. São Paulo: Elsevier.

Høffding, S., & Martiny, K. (2016). Framing a phenomenological interview: what, why and how. *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, *15*(4), 539-564.

Husain, W., & Ashkanani, F. (2020). Does COVID-19 change dietary habits and lifestyle behaviours in Kuwait: a community-based cross-sectional study. *Environmental Health and Preventive Medicine*, *25*(1), 1-13.

Ing, G.P., & Ming, T. (2018). Antecedents of consumer attitude towards blogger recommendations and its impact on purchase intention. *Asian Journal of Business and Accounting, 11*(1), 293–323. (https://doi.org/10.22452/ajba.vol11no1.10).

Jordá, O., Singh, S. R., & Taylor, A. M. (2020). "Longer-run Economic Consequences of Pandemics. National Bureau of Economic Research (No. w26934).

Kirk, C. P., & Rifkin, L. S. (2020). I'll Trade You Diamonds for Toilet Paper: Consumer Reacting, Coping and Adapting Behaviors in the COVID-19 Pandemic. Journal of Business Research.

Laato, S., Islam, A. N., Farooq, A., & Dhir, A. (2020). Unusual purchasing behavior during the early stages of the COVID-19 pandemic: The stimulus-organism-response approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, 102224.

Lee, K-F., Haque, A., Maulan, S., & Abdullah, K. (2019). Determining intention to buy air e-tickets in Malaysia. *Management Science Letters, 9*(6), 933–944. (https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.2.009).

No. 3, **2022**, 172-180
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29758

Malta, D.C., Szwarcwald, C.L., Barros, B.M.B.de A., Gomes, C.S., Machado, I.E., Souza Júnior,P.R.B.de, Romero, D.E., Lima,M.G., Damacena, G.N., Pina, M.deF., Freitas, M.I.deF., Werneck, A.O., Danilo Rodrigues Pereira da Silva, D.R.P.da, Azevedo, L. O., Gracie, R..(2020). A pandemia da COVID-19 e as mudanças no estilo de vida dos brasileiros adultos: um estudo transversal, Epidemiol. Serv. Saúde 29 (4).

Maltagliati, S., Rebar, A., Fessler, L., Forestier, C., Sarrazin, P., Chalabaev, A., ... & Cheval, B. (2021). Evolution of physical activity habits after a context change: The case of COVID-19 lockdown. *British Journal of Health Psychology*.

Nepomuceno, M.V., Laroche, M., & Richard, M.O. (2014). How to reduce perceived risk when buying online: The interactions between intangibility, product knowledge, brand familiarity, privacy and security concerns. *Journal of Retailing and Consumer Services, 21*(4), 619–629.

Nguyen, D.H., de Leeuw, S., & Dullaert, W.E. (2018). Consumer behaviour and order fulfilment in online retailing: A systematic review. International *Journal of Management Reviews, 20*(2), 255–276. (https://doi.org/10.1111/ijmr.12129).

Oliveira, W. K.; Duarte, E.; França, G. V. A.; Garcia, L. P. (2020). Como o Brasil pode deter a Covid-19. Epidemiologia e Serviços de Saúde, Brasília, v. 29, n. 2, 1-8,. (http://dx.doi.org/10.5123/s1679-49742020000200023).

Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D., Dennis, C. (2020). Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. Journal of Business Research.

Pereira, M. D., de Oliveira, L. C., Costa, C. F. T., de Oliveira Bezerra, C. M., Pereira, M.D.,& dos Santos, C. K. A. (2020). A pandemia de COVID-19, o isolamento social, consequências na saúde mental e estratégias de enfrentamento: uma revisão integrativa*The COVID-19 pandemic, social isolation, consequences on mental health and coping strategies:an integrative review** La pandemia de COVID-19, el aislamiento social, las consecuencias sobre la salud. *Research, Society and Development*, *9*(7), e652974548.

Pérez-Rodrigo, C., Gianzo Citores, M., Hervás Bárbara, G., Ruiz-Litago, F., Casis Sáenz, L., Arija, V., ... & Aranceta-Bartrina, J. (2021). Patterns of change in dietary habits and physical activity during lockdown in Spain due to the COVID-19 pandemic. *Nutrients*, *13*(2), 300.

Punj, G., & Moore, R. (2009). Information search and consideration set formation in a web-based store environment. *Journal of Business Research, 62*(6), 644–650. (https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.04.013).

Scarmozzino, F., & Visioli, F. (2020). Covid-19 and the subsequent lockdown modified dietary habits of almost half the population in an Italian sample. *Foods*, *9*(5), 675.

Seidman, I. (2013). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the Social Sciences*. Teachers College Press.

Sharma, S., Menard, P., & Mutchler, L.A. (2019). Who to trust? Applying trust to social commerce. *Journal of Computer Information Systems, 59*(1), 32–42. (https://doi.org/10.1080/08874417.2017.1289356).

Shergill, G.S., & Chen, Z. (2005). Web-based shopping: Consumers' attitudes towards online shopping in New Zealand. *Journal of Electronic Commerce Research, 6*(2), 79–94.

Sheth, Jagdish. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? Journal of Business Research, Volume 117 : 280-283.

Silva, J., Pinho, J.C., Soares, A., & Sá, E. (2019). Antecedents of online purchase intention and behaviour: Uncovering unobserved heterogeneity. *Journal of Business Economics and Management, 20*(1), 131–148. (https://doi.org/10.3846/jbem.2019.7060).

Soares, M.; Sousa, (2018) C. Comércio eletrônico: Motivações e hábitos de consumo.Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade, v. 8, n. 1.

Statista (2021a). Development of e-commerce shares in total retail sales in selected countries before and after the coronavirus (COVID-19) pandemic. (https://www.statista.com/statistics/1228660/e-commerce-shares-development-during-pandemic/).

Statista (2021b). Share of respondents in selected European countries who shopped online more often due to the coronavirus pandemic in 2020. (https://www.statista.com/statistics/1189076/covid-19-e-commerce-growth-europe-country/).

Vilela, Luísa (2021). E-commerce: o setor que cresceu 75% em meio à pandemia. Disponível em: https://www.consumidormoderno.com.br/2021/02/19/e-commerce-setor-cresceu-75-crise-coronavirus/ 2021 Fev. .

Zhang, W-G., Zhang, Q., Mizgier, K.J., & Zhang, Y. (2017). Integrating the customers' perceived risks and benefits into the triple-channel retailing. *International Journal of Production Research 55*(22), 6676– 6690. (https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1336679).

Zhou, X., Snoswell, C. L., Harding, L. E., Bambling, M., Edirippulige, S., Bai, X., & Smith, A.C. (2020). The role of telehealth in reducing the mental health burden from COVID-19. Telemedicine and e-Health, 26(4), 377-379.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 181-190
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29761

Antecedentes para a fidelização do consumidor às marcas: uma revisão de literatura

Diana Pedrosa [1], Luís Santos[2] & Sandra Filipe[3]

[1]ISCA-UA, Universidade de Aveiro, dianapedrosa@ua.pt
[2] ISCA-UA, Universidade de Aveiro, santos13@ua.pt
[3] GOVCOPP & ISCA-UA, Universidade de Aveiro, sandrafilipe@ua.pt

Resumo

Num cenário extremamente competitivo e volátil, torna-se desafiante para as marcas não só conquistar os consumidores, mas também possuir a capacidade de manter relações positivas e de longo prazo com os mesmos. Neste sentido, é essencial compreender e explorar de modo eficaz os fatores que contribuem para a fidelização dos consumidores às marcas. Este artigo visa identificar e revisitar os fatores que contribuem para esta fidelização dos consumidores, com base numa revisão de literatura recente e relevante sobre a temática. As evidências da literatura indicam que -o relacionamento entre consumidor e a marca, o compromisso organizacional, a confiança, o amor à marca, a experiência com a marca, as comunidades nas redes sociais e a cocriação, o passa-a-palavra, a inovação e a responsabilidade social corporativa - influenciam positivamente a fidelização dos consumidores às marcas.

Palavras-chave: Antecedentes da Fidelização; Comportamento do Consumidor; Fidelização; Marca; Marketing Relacional.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 181-190
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29761

1. INTRODUÇÃO

Num cenário extremamente competitivo e volátil, torna-se desafiante para as marcas não só conquistar os consumidores, mas também possuir a capacidade de manter relações positivas e de longo prazo com os mesmos. Neste sentido, é essencial compreender e explorar de modo eficaz os fatores que contribuem para a fidelização dos consumidores às marcas.

O conceito de fidelização à marca está associado a todos os sentimentos positivos por parte dos consumidores que envolvem as marcas, estando também relacionado à compra repetida de determinados produtos e serviços no presente e no futuro, independentemente de quais sejam as atitudes da concorrência (Yaghoubi et al., 2017).

A fidelização é de extrema importância para as marcas, uma vez que estas são personificadas de modo a que os consumidores não só as percebam, mas que fundamentalmente criem relações com elas. A fidelização à marca ocorre quando uma determinada marca adquire para o consumidor elevada importância, de maneira a que, para este, a marca é uma expressão daquilo que ele é ou pretende ser. Desta forma, o consumidor confia na marca, admira-a e recomenda-a a outros.

As marcas são mais facilmente admiradas pelos consumidores, quando apresentam benefícios facilitadores, atraentes e enriquecedores, portanto quando as marcas conseguem apresentar estes benefícios e conseguem capacitar, gratificar e inspirar os consumidores, estes passam a desejar ter uma relação de longa duração com a marca (Park et al., 2016). Seguindo esta linha de pensamento, Jørgensen et al. (2016) refere que os consumidores fiéis às marcas são de elevada importância, tanto para o lucro e sobrevivência da própria empresa, como também para a construção de estratégias de negócio competitivas que visam atrair novos consumidores.

Este tipo de consumidores é vital, uma vez que têm a capacidade de aumentar a qualidade e produtividade dos departamentos diretamente ligados ao consumidor, pois oferecem dados sobre as necessidades deles mesmos e também sobre as suas preferências (Jørgensen et al., 2016). Neste sentido, interessa estudar os fatores que contribuem para a fidelização dos clientes às marcas, de forma a contribuir para o avanço da área em estudo e abrir portas para novas investigações futuras.

Após a introdução, este artigo tem ainda três secções principais. A segunda secção descreve a metodologia utilizada neste estudo. A terceira seção consiste numa revisão da literatura sobre o conceito de fidelização à marca e explora um conjunto de potenciais fatores que influenciam positivamente a fidelização do consumidor designadamente: o relacionamento entre consumidor e a marca; o compromisso organizacional; a confiança; o amor à marca; a experiência com a marca; as comunidades nas redes sociais e a cocriação; o passa-a-palavra; a inovação e a responsabilidade social corporativa. A última secção, intitulada conclusão, reflete sobre os principais resultados do estudo, bem como sintetiza os seus contributos teóricos e práticos.

2. METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo de investigação previamente estabelecido, utilizou-se como metodologia para a realização deste artigo, a recolha e revisão de literatura académica recente e relevante sobre a temática em estudo.

Para o efeito, foram feitas pesquisas em bases científicas especializadas, como *Scopus* e *Web of Science*, estabelecendo como filtros as seguintes palavras-chave: *Brand Loyalty*, antecedentes da *Brand Loyalty,* dimensões da *Brand Loyalty,* consequências da *Brand Loyalty*. Como critérios de seleção de literatura afunilou-se a pesquisa sobretudo a revistas científicas da área científica de marketing indexadas em *Scopus* ou na *Web of Science* com elevado fator de impacto e pertencentes ao 1º quartil (top 25% das revistas científicas da área).

A recolha e análise de literatura privilegiou para além da relevância, também a atualidade, resultando na seleção de um conjunto de publicados sobretudo a partir de 2010.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 181-190
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29761

3. REVISÃO DE LITERATURA

A presente secção consiste numa revisão da literatura sobre o conceito de fidelização à marca e sobre um conjunto de tópicos principais considerados como potenciais fatores que influenciam positivamente a fidelização do consumidor designadamente: a experiência com a marca; a confiança; o amor à marca; o passa-a-palavra; a responsabilidade social corporativa; o compromisso organizacional; a inovação; o relacionamento entre consumidor-marca; as comunidades nas redes sociais e a cocriação.

3.1. O CONCEITO DE BRAND LOYALTY

O conceito de fidelização à marca não é recente, sendo descrito inicialmente como o ato do consumidor não trocar a sua marca preferida devido a diferenças de preço e o grau de fidelização à marca avaliado observando a que nível de diferença de preço este trocava para a marca concorrente, que permanecia com o seu preço inalterado ou até mais baixo, quando se aumentava o preço da marca preferida de um consumidor (Raju et al., 1990). Segundo Aaker (2007) a fidelização à marca reflete a probabilidade de o consumidor mudar ou não de marca, especialmente se a concorrente fizer uma mudança, quer em preço, quer em características do produto. Para Gounaris (2004) a fidelização à marca traduz-se na compra repetida, preferência, compromisso que um consumidor tem com uma marca.

No âmbito da fidelização às marcas, a pirâmide proposta por Aaker (1991) em que identifica diversos níveis de fidelização às marcas (Figura 1), sendo que cada nível apresenta uma dificuldade diferente para ser atingido, é um modelo bastante reconhecido pela literatura académica (Shocker & Aaker, 1993; Aaker, 2009).

De acordo com Aaker (1991), o nível que se encontra na base da pirâmide contém o consumidor não-fidelizado, que é completamente indiferente às marcas, aqui o nome da marca representa muito pouco e é preferível o que estiver em saldos ou em promoção em detrimento de tudo o resto.

No segundo nível está presente um tipo de consumidor que está satisfeito com o produto ou pelo menos não se sente mal servido com o mesmo (Aaker, 1991). Aqui é difícil que o consumidor mude os seus hábitos de compra, principalmente se isso o obrigar a um esforço extra. São consumidores que pouco procuram por alternativas, sendo um consumidor habitual e que embora seja considerado vulnerável para a concorrência, acaba por nunca demonstrar interesse em mudar a sua rotina de consumo.

No terceiro nível, Aaker (1991) apresenta um tipo de consumidor que está satisfeito com a marca e que para ele trocar essa mesma marca traria alguns custos que o mesmo pode não estar disposto a pagar. Vemos um pouco isto com os utilizadores habituais do sistema *IOS* que nunca são tão fáceis de conquistar por parte de marcas que usam outros sistemas operativos. Estes consumidores, por exemplo, investiram naquele sistema operativo e em saber trabalhar com o mesmo e existe o receio de que outros sistemas não sejam tão bons ou adequados ao seu nível de exigência. Aqui o benefício para a trocar tem de ser bastante significativo para ultrapassar este custo de troca associado a um produto/serviço.

No quarto nível surge o tipo de consumidor que realmente gosta da marca e vê nesta algo de qualidade, identifica-se com o que esta representa, com a experiência que contém e que é positiva (Aaker, 1991). Às vezes este sentimento do consumidor nem tem realmente uma razão de ser, simplesmente sempre gostou daquela marca e foi criando uma relação mais próxima com a mesma. Aqui existe já uma certa relação de "amizade" com a marca, com o envolvimento de emoções e sentimentos de pertença.

Por fim, Aaker (1991) define o topo da pirâmide como o local onde todas as marcas gostariam de estar. Neste estão presentes os consumidores verdadeiramente comprometidos com a marca. Esta torna-se uma extensão dos próprios consumidores, que a tratam como uma pessoa verdadeira, defendendo-a e partilhando as suas novidades com todos.

Alguns consumidores podem até ter traços de mais do que um nível da pirâmide, sendo que esta representação dos diferentes níveis de fidelização, pode não se adequar em alguns casos, mas serve para ajudar a perceber melhor este tema da área do marketing e para perceber que diferentes impactos podem existir no que toca ao valor da marca dependendo dos diferentes tipos de comportamentos que podem existir.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 181-190
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29761



Figura 1 - A pirâmide da fidelização

Fonte: adaptado de Aaker (1991)

De acordo com Aaker (2009) a fidelização à marca por parte de uma base de consumidores é muitas vezes o centro do valor de uma empresa. A fidelização à marca desempenha, assim, um importante papel na criação de ativos da marca, uma vez que sem uma base de consumidores leais uma marca torna-se vulnerável. Se os consumidores forem indiferentes à marca em si e por exemplo, comprarem os produtos tendo em conta aspetos como as características técnicas do produto, o preço e conveniência, em detrimento da sua marca preferida, é bastante provável a existência de pouco valor associado à marca em questão. Pelo contrário, se os consumidores continuarem a comprar da mesma marca, mesmo com concorrentes no mercado com melhores características técnicas, melhores preços e mais convenientes do que a marca em questão, isto significa que aqui existe grande probabilidade desta marca ter bastante valor associado a si, bem como ao seu símbolo e até ao seu *slogan*.

Para Tellis (2019), a fidelização à marca pode ser percebida de duas formas distintas: a fidelização "forte" e a fidelização "fraca". A fidelização à marca designada como forte, corresponde ao consumidor que compra repetidamente a mesma marca, não prestando atenção ao facto de os concorrentes estarem ou não com promoções ativas, enquanto a fidelização fraca refere-se ao lado oportunista do consumidor, adequando-se às pessoas que necessitam do incentivo de promoções para optar pela sua marca preferida (Tellis, 2019).

3.2. RELACIONAMENTOS ENTRE CONSUMIDORES E MARCAS

O objetivo do marketing relacional é ser capaz de promover a evolução de um potencial consumidor a parceiro segundo Payne (1995) que propôs uma escada de fidelização com 6 patamares (Figura 2): (i) Na base da escada surge o potencial consumidor (o público-alvo), ou seja, alguém que a empresa acredita que se pode vir a tornar um consumidor efetivo; (ii) no patamar seguinte está o consumidor, ou seja, alguém que realiza um negócio com a empresa apenas uma vez; (iii) no terceiro patamar surge o cliente que já comprou mais do que uma vez à marca; (iv) no quarto patamar está o defensor, que pode ser definido como alguém que gosta da marca, mas que apenas a defende passiva e não ativamente; (v) no patamar seguinte está o suporte, ou seja, alguém que simpatiza com a empresa, que gosta dela e, mais que isso, a recomenda ativamente a amigos, familiares e conhecidos; (vi) por último, no sexto patamar, é possível encontrar o estágio ideal do consumidor - o parceiro- que representa uma relação de longo-prazo com a empresa em questão, baseada na satisfação de necessidades mútuas.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 181-190
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29761

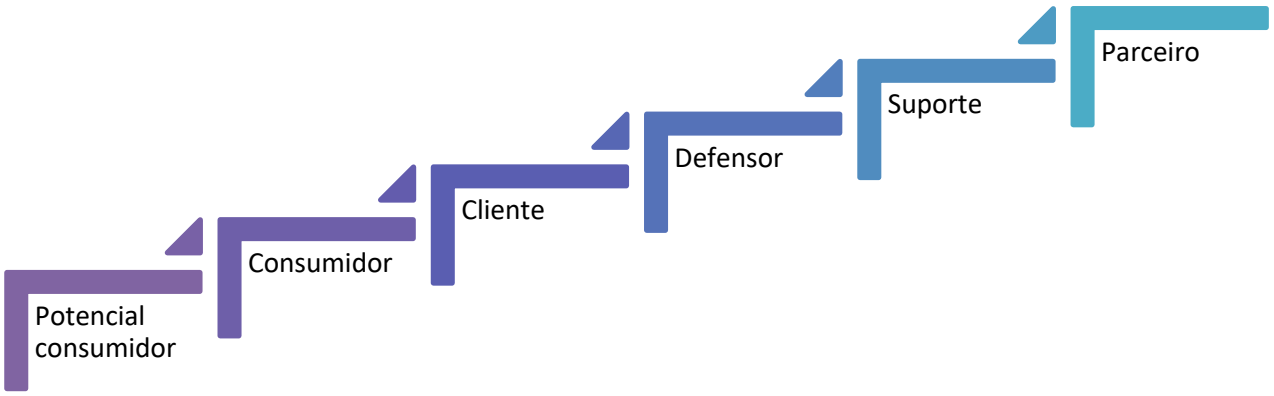


Figura 2 - A escada da fidelização

Fonte: adaptado de Payne (1995)

As relações que os consumidores podem atingir podem variar entre o produto, o objeto, o serviço e os conhecimentos que têm em relação à marca. Os atributos dos produtos ou dos serviços de uma marca podem criar um relacionamento mais forte ou mais fraco entre consumidor e a marca, sendo que uma interação positiva é muito mais benéfica para a marca do que uma negativa (Veloutsou & Moutinho, 2009).

As marcas são utilizadas para satisfazer as necessidades dos consumidores, tanto psicológicas como para propósitos sociais e laços sociais (grupos familiares, culturais, entre outros). Elas têm o potencial de, a partir de símbolos, adicionar valor à marca e reforçar a relação com o consumidor ou tribo (Ali et al., 2014).

As marcas permitem conectar os produtos/serviços das empresas aos seus clientes. Vários estudos referem que as marcas influenciam os relacionamentos com os consumidores. Por exemplo, se os clientes construírem relacionamentos positivos, existe maior probabilidade de se sentirem satisfeitos e de estabelecerem um compromisso com a marca a longo prazo (Veloutsou, 2015).

Autores como Kandampully et al. (2015) mostram que as relações entre marcas e consumidores são ferramentas valiosas na construção da fidelização à marca por parte do cliente. Estas relações baseiam-se em cinco conceitos, nomeadamente o amor à marca, a conexão existente entre ambas, a identificação com a marca, confiança e a ligação à marca (Correia Leal & Ferreira, 2020).

3.4. Compromisso Organizacional

Este fator é conhecido por ter um impacto significativo quanto à fidelização do consumidor em relação à marca. Este termo aborda um género de aproximação psicológica, onde existe a noção por parte do indivíduo das atitudes e caminhos percorridos por uma empresa e que vão de acordo com as ideias deste (Zhang et al., 2014).

Seguindo esta noção de compromisso organizacional, o compromisso em relação ao valor da marca está conectado à atitude e identificação do consumidor face à marca em questão, o que explica algumas tendências de comportamento, como a preferência de um consumidor por uma marca em específico, que se traduz em fidelização à marca.

A dimensão do compromisso organizacional pode dividir-se em várias áreas, como demonstrado na Tabela 1.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 181-190
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29761

Tabela 1 - Tipos de compromissos organizacionais

Compromisso corporativo	Identificação do consumidor em relação à ideia de valor, imagem corporativa e responsabilidade social que a empresa demonstra.
Compromisso afetivo	Refere-se à identificação do consumidor face ao próprio valor da marca e ao sustento emocional.
Compromisso com a qualidade	Ligado à identificação e confiança do consumidor no que toca à qualidade demonstrada pela marca.
Compromisso económico	Refere-se ao desempenho do custo a pagar por um produto da marca em relação ao custo do seu uso, por outras palavras, uma avaliação de custo/benefício.
Compromisso de relacionamento	Refere-se à satisfação do consumidor relativamente às atitudes e comportamentos dos serviços da empresa, como a qualidade do atendimento ao cliente.

Fonte: adaptado de Zhang et al. (2014)

3.4. CONFIANÇA

Fidelização à marca, de uma forma geral, cria-se em função da perceção da *performance* da marca, e para Li (2010) isso inclui três eixos compostos pela satisfação do consumidor, pelo valor percebido e qualidade, eixos estes capazes de criar sentimentos no consumidor como é o caso da confiança. De acordo com para Li (2010), alguns gestores de marketing consideram a retenção de clientes como um simples ato de conseguir com que os consumidores voltem a comprar repetidamente à mesma marca, sendo que para outros, a retenção de consumidores é já algo mais complexo, e que necessita de maior esforço, pois representa a criação de uma certa confiança nos consumidores, para que quando estes tiverem uma necessidade que a marca venda, pensem nessa marca em deterioramento das concorrentes, como se de uma relação afetiva se tratasse.

A confiança é um elemento fundamental que permite estudar a relação entre consumidores e marcas. Segundo Liu et al. (2018), esta confiança traduz-se na disposição dos consumidores em confiarem numa marca e esperarem resultados positivos a partir dessa relação.

Os consumidores sentem-se mais seguros quando estão perante uma marca responsável e confiável que respeita e zela pelos seus próprios interesses e bem-estar (Nguyen, 2003). Segundo Chetioui et al. (2021), os consumidores estão dispostos a manter ou construir uma relação de longo prazo com empresas que possuam uma boa reputação, sendo que esta gera confiança no consumidor, aumenta a sua disposição para a compra e a sua satisfação em relação à mesma.

3.5. AMOR À MARCA

O amor à marca é definido por Batra et al. (2012) como a paixão emocional, o compromisso e o apego entre consumidores e marcas. Autores como Bairrada et al. (2018), estudaram a ligação existente entre o amor à marca e a própria fidelização à mesma, chegando à conclusão de que este amor à marca é capaz de influenciar positivamente a fidelização à mesma, o passa-a-palavra e também a vontade de pagar por um preço mais elevado por um produto/serviço da marca em questão.

Quando um consumidor adora uma marca, a concorrência passa a estar em segundo plano, não sendo sequer considerada uma verdadeira alternativa, como se o consumidor estivesse literalmente "cego de amores por aquela marca" e não conseguisse ver mais nenhuma à sua volta. É também importante perceber que os consumidores não são todos iguais, nem partilham todos a mesma cultura, originando aqui o desafio de perceber qual a melhor estratégia para cada tipo de consumidor, para que se consiga finalmente alcançar a tal ligação simbólica entre as duas partes (Palusuk et al., 2019).

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 181-190
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29761

Esta relação criada leva a que os consumidores se dediquem a manter a ligação existente, suportando subidas de preços, estando presentes, por exemplo, para defender a marca nas redes sociais e rejeitando a concorrência mesmo quando esta apresenta preços mais baixos. Tudo isto consegue levar a relações duradouras que afetam positivamente o sucesso das marcas, principalmente para aquelas que têm em si uma visão competitiva a longo prazo bem estruturada (Bairrada et al., 2018).

3.6. EXPERIÊNCIAS COM A MARCA

As empresas que procuram alcançar uma base de consumidores leais, alcançando componentes como os anteriormente descritos, devem procurar aliar melhores experiências à sua oferta, pois mesmo que esta oferta seja igual à dos concorrentes, a sua experiência será diferente, sendo este um fator diferenciador que atrai clientes. Quando a experiência é diferente de todas as outras, os consumidores ficam mais propensos a pagar mais, a querer repetir noutra ocasião e para partilhar a sua experiência com o "mundo", através das redes sociais, por exemplo (Wang, 2014).

Os consumidores apreciam marcas que lhes proporcionem experiências excecionais, e geralmente, estas experiências estão associadas a emoções ou sentimentos que ligam os clientes às marcas (Schmitt & Zarantonello, 2009).

3.7. COMUNIDADES NAS REDES SOCIAIS E COCRIAÇÃO

Dentro das redes sociais também é possível observar atos de fidelização às marcas, bem como o próprio amor às mesmas. Atualmente, tanto as próprias marcas como os consumidores criam páginas nas redes sociais focadas especialmente numa marca, criando por este meio comunidades de consumidores que partilham os mesmos gostos por uma determinada marca, permitindo que estes partilhem as suas experiências e tenham acesso a informação disponibilizada pela marca.

As comunidades são muito eficientes a promover o passa-a-palavra, a troca de informações, a partilha de experiências de produtos e serviços e principalmente a incentivar as relações sociais entre os membros da comunidade. Estas relações entre membros e marcas influenciam positivamente o comportamento dos consumidores em relação às marcas, na medida em que geram conexões emocionais e ajudam a estabelecer a fidelidade do cliente (Casaló et al., 2010). Na mesma linha de pensamento, Adila et al. (2020) estuda o facto de as redes sociais funcionarem como um espaço onde é possível a interação direta entre empresas e consumidores dando, por um lado, a oportunidade às empresas de receberem feedback genuíno e precioso para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da qualidade da marca, e por outro valorizando o consumidor e tornando-o mais próximo da marca ao longo do tempo, o que influencia a possibilidade de crescimento de um género de amor e fidelização à marca.

Assim sendo torna-se importante saber como recrutar consumidores para as páginas das marcas, uma vez que isso possibilita conduzir o consumidor a um passo mais próximo da fidelização com a mesma. Quando os utilizadores fazem parte destas páginas ou comunidades, estes ajudam na reputação da mesma, avaliando a marca, partilhando os seus conteúdos, comentando as suas publicações, atendendo às suas atividades e criando aqui uma ligação cada vez mais próxima entre consumidor e marca (Huang & Chen, 2018).

A ideia de cocriação também é algo que está presente nestas formas de comunicação com o consumidor, sendo que nas redes sociais existe a facilidade de os consumidores comunicarem as suas ideias à marca. Esta ideia de partilha e de valor do consumidor é favorável para uma maior interação e relação com a marca (Huang & Chen, 2018).

Neste ponto de vista das páginas dedicadas às marcas existem certos aspetos que, segundo Huang & Chen (2018), podem ajudar na sua reputação e na otimização da relação consumidor-marca. É importante que as redes sociais das marcas trabalhem com atividades interessantes que contenham certos incentivos, para que os utilizadores se sintam valorizados em manter o contacto com a marca, bem como trabalhem a cocriação e o seu valor, convidando os utilizadores a dar a sua opinião e a sugerir aspetos para novos produtos ou serviços.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 181-190
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29761

É também importante que a marca preste atenção às queixas dos consumidores e aos problemas apresentados por estes, para que estes se sintam ouvidos e importantes para a marca, para que assim se consiga cultivar uma maior conexão entre as duas partes.

3.8. PASSA-A-PALAVRA

A importância da fidelização à marca é elevada, pois como já foi visto, os consumidores leais tendem a comprar mais produtos, prestando menor atenção aos preços da marca, bem como aos concorrentes. Para além de tudo isto, os consumidores leais à marca são mais propensos a recomendar a marca a outros consumidores, algo que se designa de passa-a-palavra (Reichheld & Sasser, 1990).

De acordo com o autor Garnefeld et al. (2011), o passa-a-palavra é um elemento vital na fidelização à marca, uma vez que é a partir dele que os consumidores conseguem atrair amigos, familiares e novos clientes para dentro da organização. As empresas devem concentrar-se não só na aquisição de novos consumidores, mas principalmente na retenção dos consumidores existentes, pois são estas longas relações com os consumidores que fazem crescer o amor à marca e a probabilidade crescente de passa-a-palavra positivo por parte destes, que por sua vez tem um impacto substancial na decisão de compra de outros consumidores (Bıçakcıoğlu et al., 2018).

Kumar et al. (2013) reforça as ideias anteriores, de que clientes leais e satisfeitos tornam-se verdadeiros fãs e defensores de uma marca, espalhando um passa-a-palavra positivo a outros consumidores, enquanto que clientes insatisfeitos com experiências negativas partilham a sua insatisfação através de comentários e classificações negativas. Para que seja possível maximizar o passa-a-palavra positivo é necessário que as empresas se concentrem nas necessidades dos clientes e trabalhem sempre com foco nestes.

3.9 INOVAÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Segundo os resultados da pesquisa de Pappu & Quester (2016), a inovação concentra em si um dos atributos das marcas capaz de influenciar diretamente o consumidor no que toca à qualidade percebida, sendo que também consegue influenciar, embora aqui indiretamente, o nível de fidelização à marca, através do encorajamento de vendas de produtos existentes da marca em questão, numa categoria nova para o consumidor, bem como na venda de extensões da própria marca e de produtos futuros criados pela mesma.

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) corresponde às atividades realizadas por uma organização que visam beneficiar algum segmento da sociedade em específico de acordo com as suas necessidades económicas, sociais, éticas ou legais (Carroll, 2021). As empresas que investem em iniciativas de RSC podem concentrar-se em diversas causas sociais como a proteção ambiental, direitos humanos, apoio à comunidade local (Jiang & Park, 2022).

De acordo com (Yang & Bentley, 2017), a RSC pode também ser entendida como uma rede que envolve múltiplos *stakeholders*, que em conjunto trabalham diversos tipos de compromissos capazes de influenciar positivamente o nível de satisfação, confiança e de fidelização dos consumidores para com as marcas, traduzindo-se também em maior fidelização à marca (E. Park et al., 2017).

4. CONCLUSÃO

Neste estudo foi possível investigar o papel do consumidor na fidelização à marca, a fim de identificar possíveis fatores que levam os consumidores a manter relacionamentos de longo prazo com entidades. Desta forma, pretende-se obter novas perceções e conhecimentos em relação às organizações e profissionais de marketing para que continuem a implementar estratégias que visam manter os seus clientes satisfeitos e fiéis às marcas, ao mesmo tempo que oferece uma visão clara do ponto de vista do consumidor, na medida em que analisa o seu comportamento em relação às marcas e às ligações estabelecidas com as mesmas, que são fundamentais não só para a notoriedade como também para o sucesso das mesmas.

No. 3, **2022**, 181-190
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29761

Em suma, é possível afirmar que são vários os fatores que contribuem para a fidelização à marca e que se encontram relacionados entre si, tais como: a confiança, o amor à marca, o passa-a-palavra, a responsabilidade social corporativa, o compromisso organizacional, a inovação, as relações entre consumidores e marcas, as comunidades nas redes sociais e finalmente a cocriação. Apesar de influenciarem de forma distinta o comportamento do consumidor, todos eles têm um impacto significativo na fidelização do consumidor à marca.

Recomenda.se no futuro a realização de mais investigação sobre a temática com a realização de uma revisão sistemática de literatura, complementada com a concretização de um estudo empírico de natureza quantitativa e/ou qualitativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand equity: Capitalizing on the value of a brand name, The Free Press*. A Division of Simon & Schuster Inc.

Aaker, D. A. (2007). *Construindo Marcas Fortes*. Bookman.

Aaker, D. A. (2009). *Managing Brand Equity*. Simon and Schuster.

Adila, T. M., Bintang, W. S., Ikhsan, R. B., & Fahlevi, M. (2020). Instagram as information in developing purchase intentions: The role of social E-wom and brand attitude. *Proceedings of 2020 International Conference on Information Management and Technology, ICIMTech 2020*, 427–431. https://doi.org/10.1109/ICIMTECH50083.2020.9211151

Ali, M., Jabbar, Z., Irshad, M., Muhammad, Q., & Buzdar, A. F. (2014). Effect of Brand Tribalism on Customer Loyalty. *Business Administrationfile:///C:/Users/Maria/Desktop/Brand Passion e Tribalismo/Determinants and Outcomes of OnlineBrand Tribalism.Pdf Perspective*, *70*(December), 24218–24225.

Bairrada, C. M., Coelho, F., & Coelho, A. (2018). Antecedents and outcomes of brand love: utilitarian and symbolic brand qualities. *European Journal of Marketing*, *52*(3–4), 656–682. https://doi.org/10.1108/EJM-02-2016-0081

Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. P. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, *76*(2), 1–16. https://doi.org/10.1509/jm.09.0339

Bıçakcıoğlu, N., İpek, İ., & Bayraktaroğlu, G. (2018). Antecedents and outcomes of brand love: the mediating role of brand loyalty. *Journal of Marketing Communications*, *24*(8), 863–877. https://doi.org/10.1080/13527266.2016.1244108

Carroll, A. B. (2021). Corporate social responsibility (CSR) and the COVID-19 pandemic: organizational and managerial implications. *Journal of Strategy and Management*, *14*(3), 315–330. https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2021-0145

Casaló, L. V., Flavián, C., & Guinalíu, M. (2010). Relationship quality, community promotion and brand loyalty in virtual communities: Evidence from free software communities. *International Journal of Information Management*, *30*(4), 357–367. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.01.004

Chetioui, Y., Butt, I., & Lebdaoui, H. (2021). Facebook advertising, eWOM and consumer purchase intention-Evidence from a collectivistic emerging market. *Journal of Global Marketing*, *34*(3), 220–237. https://doi.org/10.1080/08911762.2021.1891359

Correia Leal, C., & Ferreira, A. I. (2020). Should I book another hotel? The effects of sickness and ethnicity on customer brand loyalty and positive word of mouth. *International Journal of Hospitality Management*, *91*, 102410. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102410

F F Reichheld, W., & Sasser, J. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*.

Garnefeld, I., Helm, S., & Eggert, A. (2011). Walk your talk: An experimental investigation of the relationship between word of mouth and communicators' loyalty. *Journal of Service Research*, *14*(1), 93–107. https://doi.org/10.1177/1094670510384981

Gounaris, S., Stathakopoulos, V. (2004). Antecedents and consequences of brand loyalty: an empirical study. *Journal of Brand Managemen*, *11*, 283–306.

Huang, S. L., & Chen, C. T. (2018). How consumers become loyal fans on Facebook. *Computers in Human Behavior*, *82*, 124–135. https://doi.org/10.1016/J.CHB.2018.01.006

Jiang, Y. (Nicole), & Park, H. (2022). Mapping networks in corporate social responsibility communication on social media: A new approach to exploring the influence of communication tactics on public responses. *Public Relations Review*, *48*(1), 102143. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102143

Jørgensen, F., Mathisen, T. A., & Pedersen, H. (2016). Brand loyalty among Norwegian car owners. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *31*, 256–264. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.04.001

Kandampully, J., Kandampully, J., & Zhang, T. C. (2015). *Customer loyalty : A review and future directions with a special focus on the hospitality industry Customer loyalty : a review and future directions with a special focus on the hospitality industry*. *August 2016*. https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0151

No. 3, **2022**, 181-190
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29761

Kumar, V., Dalla, I., & Ganesh, J. (2013). Revisiting the Satisfaction – Loyalty Relationship : Empirical Generalizations and Directions for Future Research ☆. *Journal of Retailing*, *89*(3), 246–262. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2013.02.001

Li, X. (2010). Loyalty regardless of brands? Examining three nonperformance effects on brand loyalty in a tourism context. *Journal of Travel Research*, *49*(3), 323–336. https://doi.org/10.1177/0047287509346854

Liu, L., Lee, M. K. O., Liu, R., & Chen, J. (2018). Trust transfer in social media brand communities: The role of consumer engagement. *International Journal of Information Management*, *41*, 1–13. https://doi.org/10.1016/J.IJINFOMGT.2018.02.006

Meas, T., Hu, W., Batte, M. T., Woods, T. A., & Ernst, S. (2015). Substitutes or complements? Consumer preference for localand organic food attributes. *American Journal of Agricultural Economics*, *97*(4), 1044–1071. https://doi.org/10.1093/ajae/aau108

Nguyen, T. (2003). *DEVELOPMENT AND VALIDATION*.

Palusuk, N., Koles, B., & Hasan, R. (2019). 'All you need is brand love': a critical review and comprehensive conceptual framework for brand love. *Journal of Marketing Management*, *35*(1–2), 97–129. https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1572025

Pappu, R., & Quester, P. G. (2016). How does brand innovativeness affect brand loyalty? *European Journal of Marketing*, *50*(1–2), 2–28. https://doi.org/10.1108/EJM-01-2014-0020

Park, C. W., MacInnis, D. J., Eisingerich, A. B., & Weiss, A. M. (2016). *Brand Admiration : Building a Business People Love* (1. Aufl.). [s.l.] : Wiley.

Park, E., Kim, K. J., & Kwon, S. J. (2017). Corporate social responsibility as a determinant of consumer loyalty: An examination of ethical standard, satisfaction, and trust. *Journal of Business Research*, *76*, 8–13. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.017

Raju, J. S., Srinivasan, V., & Lal, R. (1990). The Effects of Brand Loyalty on Competitive Price Promotional Strategies. *Management Science*, *36*(3), 276–304. https://doi.org/10.1287/mnsc.36.3.276

Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). *Brand Experience : What Is It ? How Is It Measured ? Does It Affect Loyalty ? 73*(May), 52–68.

Shocker, A. D., & Aaker, D. A. (1993). Managing Brand Equity. *Journal of Marketing Research*, *30*(2), 256. https://doi.org/10.2307/3172832

Tellis, G. J. (2019). Comments on "Do brands compete or co-exist?" *European Journal of Marketing*, *53*(1), 28–30. https://doi.org/10.1108/EJM-07-2018-0492

Veloutsou, C., & Moutinho, L. (2009). Brand relationships through brand reputation and brand tribalism. *Journal of Business Research*, *62*(3), 314–322. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.010

Veloutsou, C. (2015). Brand evaluation, satisfaction and trust as predictors of brand loyalty: the mediator-moderator effect of brand relationships. *Journal of Consumer Marketing*, *32*(6), 405–421. https://doi.org/10.1108/JCM-02-2014-0878

Yaghoubi, M., Rafiei, S., Alikhani, M., & Khosravizadeh, O. (2017). *Modeling the brand loyalty of medical services in Iran ' s Military Hospitals*. https://doi.org/10.4103/ATMPH.ATMPH

Yang, A., & Bentley, J. (2017). A balance theory approach to stakeholder network and apology strategy. *Public Relations Review*, *43*(2), 267–277. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.02.012

Zhang, Y., Liu, J., Lan, L., Zhang, R., & Liu, F. (2014). Effects of brand value commitment on consumer perception and brand loyal. *Information Technology Journal*, *13*(3), 443–451. https://doi.org/10.3923/itj.2014.443.451

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 191-200
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29764

Marketing interno e o bem-estar dos colaboradores: um Estudo de Caso da Rodi

Luciana Pereira[1], Joana Pereira[1], Beatriz Damas[1], Érica Preto[1], Cicero Eduardo Walter[2], Manuel Au-Yong-Oliveira[3,4]

[1]DEGEIT, University of Aveiro, Aveiro, Portugal, luciana.pereira@ua.pt, joanaspereira@ua.pt, damasbeatrizh@ua.pt, erica.preto@ua.pt
[2]Federal Institute of Education, Science and Technology of Piauí, Brazil; GOVCOPP, Aveiro, Portugal, eduardowalter@ifpi.edu.br.
[3]GOVCOPP, DEGEIT, University of Aveiro, Aveiro, Portugal, mao@ua.pt
[4]INESC TEC, Porto, Portugal.

Resumo

O tema bem-estar dos colaboradores é cada vez mais frequentemente analisado nos dias de hoje. Refere-se sobretudo à questão do Marketing Interno, que muito resumidamente consiste no facto da empresa voltar grande parte da sua atenção - tal como faz para os consumidores externos - para os consumidores internos, que no fundo são os seus primeiros clientes. Nesse sentido, o presente trabalho retrata o tema do bem-estar dos colaboradores por meio de um estudo de caso, nomeadamente, da RODI, uma empresa que está em crescimento contínuo e associada a isto coloca em prática medidas que valorizam os colaboradores. A RODI é uma empresa da indústria metalúrgica que ao longo dos tempos desenvolveu um conjunto de medidas ao nível do seu marketing interno. A presente investigação fundamenta-se em uma metodologia mista, ou seja, que engloba tanto a vertente quantitativa quanto qualitativa. No que toca à abordagem qualitativa realizámos uma entrevista ao Diretor de Marketing da RODI, nomeadamente ao Diogo Marques. Já do ponto de vista quantitativo realizámos um inquérito aos trabalhadores da RODI, o qual reuniu uma amostra total de 43 inquiridos num universo de sensivelmente 300 colaboradores, entre os dias 30 de março e 11 de abril, sendo este em suporte online para trabalhadores de escritório e em papel para os trabalhadores de chão de fábrica. A partir do teste do qui quadrado conseguimos concluir que: (I) existe uma associação estatisticamente significativa entre o nível de escolaridade do colaborador e a valorização do seu trabalho pela RODI; (II) existe uma associação entre a vontade de trabalhar mais horas por dia para se poder ter mais folgas na semana. Em certa medida, os nossos resultados vão de encontro à evidência empírica de que a redução de dias de trabalho em conjunto com a manutenção dos salários possuem uma influência positiva no bem-estar percebido dos trabalhadores. Os nossos resultados sugerem um efeito de compensação psicológica. Mais especificamente, existe associação entre a disposição para trabalhar mais horas por dia em troca de um dia a mais de folga, embora nenhuma alteração significativa tenha sido feita no número total de horas trabalhadas.

Palavras-chave: Bem-estar, motivação, produtividade, condições de trabalho, capital humano, marketing Interno

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 191-200
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29764

1. INTRODUÇÃO

O Marketing vai mais além do que satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores. Este subdivide-se em duas grandes vertentes, o Marketing Interno e o Marketing Externo. Ao longo dos tempos, o Marketing Externo tem tido a maior atenção, sobretudo, pelas empresas depararem-se todos os dias com questões sobre como atrair mais clientes, como vender os seus produtos e como se posicionarem da melhor forma no mercado. Contudo, uma empresa não é feita apenas de consumidores externos e, neste sentido, os clientes internos da empresa - os seus colaboradores - são cada vez mais importantes para que o reflexo da empresa no mercado seja também positivo.

O Marketing Interno é um forte componente da empresa que ajuda a estabelecer uma conexão entre a mesma com tudo aquilo que a rodeia. Os colaboradores não podem ser vistos apenas como peças da engrenagem organizacional, mas sim como um contributo e parte importante daquilo que é a estrutura da empresa, uma vez que são um ponto de contacto essencial com os consumidores externos.

Debater o tema bem-estar dos colaboradores é falar de tudo isto e da sua importância no meio organizacional. Este é um tema em crescente desenvolvimento, e aquilo que esperamos é dar um contributo positivo para esta questão. Nessa conformidade, esta investigação tem como objetivo principal retratar o tema do bem-estar dos colaboradores por meio de um estudo de caso, nomeadamente, da RODI, uma empresa que está em crescimento contínuo e associada a isto coloca em prática medidas que valorizam os colaboradores.

Além desta introdução, esta investigação estrutura-se noutras cinco partes. A seguir, discute-se a metodologia empregue. Em seguida, apresentamos um breve enquadramento teórico, seguido do estudo de caso realizado, sendo este o ponto central da investigação (análise dos dados qualitativos e quantitativos recolhidos). Imediatamente após essa seção apresentam-se as conclusões e as referências utilizadas ao longo do estudo.

2. METODOLOGIA

Do ponto de vista da abordagem do problema, a presente investigação é tanto qualitativa quanto quantitativa, fundamentada assim sobretudo numa metodologia mista (Saunders et al., 2019). Tal abordagem foi escolhida para se conseguir mais facilmente ter uma perspetiva qualitativa (mais rica e em profundidade) e uma perspetiva também quantitativa (de uma amostra mais alargada) da empresa objeto de analise. Quanto aos seus objetivos, é uma pesquisa descritiva, na medida em que busca descrever as características de um determinado fenómeno (Cooper & Schindler, 2014).

Relativamente aos procedimentos técnicos adotados, trata-se de um estudo de caso, tendo em vista que busca o estudo profundo de um único objeto contemporâneo com o intuito de obter uma maior compreensão do mesmo. Somando-se a isso é o procedimento técnico mais apropriado para responder a questões que envolvem o "Como" e "Por que" da ocorrência de um determinado fenómeno (Yin, 2015).

A questão de pesquisa é sobre como a Rodi resolve e perspetiva a questão do bem-estar dos seus colaboradores? A coleta de dados foi realizada de duas formas distintas. Assim, decidimos fazer uma entrevista presencial ao Diretor de Marketing da RODI com respetiva duração de aproximadamente 37 minutos, para abordar mais em profundidade como é que a empresa tem desenvolvido medidas ao nível do bem-estar dos colaboradores.

Para além disso, aplicámos um inquérito a 43 colaboradores, num universo de sensivelmente 300 colaboradores, do escritório e do chão de fábrica para conseguir ter a visão mais quantitativa de como é que estas medidas desenvolvidas pela chefia são interpretadas pelos colaboradores.

Os dados foram analisados pela técnica de análise temática (Saunders et al., 2019) e por meio da estatística inferencial (teste do qui-quadrado, de associação entre variáveis) e descritiva (Oliveira, 2007).

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 191-200
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29764

3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O bem-estar no trabalho tem assumido uma importância central tanto para a organização quanto para os que nela trabalham (Sigursteinsdottir & Karlsdottir, 2022). O mesmo pode ser compreendido em termos da saúde física, psicológica e emocional, do conforto e da felicidade dos colaboradores (Pradhan & Hati, 2022).

A forma como as organizações se estruturam em termos de poder, possui influências no bem-estar dos seus colaboradores (Dessen & Paz, 2010). A perceção que os colaboradores possuem acerca da sua própria saúde está relacionada parcialmente com os atributos de liderança, nomeadamente, sobre o quê e como os líderes fazem alguma coisa (Vidman & Strömberg, 2021).

No que concerne especificamente ao estilo de liderança transformadora, as evidências sugerem que a mesma possui influência positiva nos indicadores positivos de bem-estar - no bem-estar motivacional-afetivo e no bem estar de prazer-relaxamento – assim como influência negativa nos indicadores negativos de bem-estar - no bem-estar exaustivo-depressivo e no bem-estar de irritação-aflição (Teetzen et al., 2022).

Diante dessa perspetiva, as relações que se desenvolvem entre líderes e liderados podem ter importantes consequências ao nível do bem-estar, sobretudo, ao se considerar que a confiança no líder exerce influência no empenho (*engagement*) com o trabalho, que por seu turno, terá impactos na redução da exaustão emocional (Chughtai et al., 2015). Dessa forma, o compromisso com o trabalho assume um papel central para a promoção do bem-estar dos colaboradores (Sharma & Kumra, 2022).

Da mesma forma que a liderança de maneira ampla possui influência no bem-estar dos colaboradores, a forma como os programas de bem-estar são desenvolvidos pode ter implicações para a liderança. Do ponto de vista da liderança, a implementação de programas de bem-estar para os colaboradores a pedido da empresa mãe, sem a consideração das particularidades e do tempo de implementação, tende a levar a decréscimos no bem-estar dos líderes (Ponting, 2020).

Outra importante constatação, refere-se à influência positiva do empoderamento psicológico (i.e., perceção sobre: importância do trabalho, competência no trabalho, influência nas decisões e utilidade do trabalho) no compromisso no trabalho, na satisfação no trabalho, no bem-estar físico e social, bem como na redução do stress no trabalho (Marin-Garcia & Bonavia, 2021).

Somando-se a isso a redução das horas de trabalho em conjunto com a manutenção dos salários possuem influências positivas no bem-estar dos trabalhadores. Dito de outra maneira, existe uma relação positiva entre a redução das horas de trabalho, a qualidade de vida no trabalho, o sono e o stress (Voglino et al., 2022). Além disso, a própria participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão está relacionada com o bem-estar dos mesmos no trabalho (Uribetxebarria et al., 2021).

4. TRABALHO DE CAMPO

4.1 ANÁLISE QUALITATIVA

Esta seção apresenta a entrevista realizada (perguntas e respostas respetivas) com o Diretor de Marketing da RODI, nomeadamente ao Diogo Marques. Visou abordar mais em profundidade como é que a empresa tem desenvolvido medidas ao nível do bem-estar dos colaboradores. No final, apresenta-se a analise temática da entrevista (Saunders et al., 2019) (a apresentação dos temas principais e a sua sustentação com citações da entrevista).

Que medidas têm sido desenvolvidas no sentido de promover o bem-estar dos colaboradores?

"Seguro de vida, de saúde, subsídio de alimentação no limite máximo e em cartão para a pessoa não descontar em impostos sobre isso, parcerias com ginásios, gasolineiras, farmácias, outras empresas de serviços…"

Sente que os colaboradores usam esses benefícios adicionais?

No. 3, **2022**, 191-200
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29764

"Sim, a questão da farmácia é muito utilizada, as gasolineiras também. Contudo, não conseguimos medir ao certo. Sabemos também que o seguro de saúde é extensível ao agregado familiar... Também fazemos um magusto, celebramos o aniversário da empresa, arraial de verão, onde juntamos os colaboradores... há música, comida para todas as pessoas... Portanto são alguns momentos de convívio onde juntamos toda a equipa... Os colaboradores de chão de fábrica adoram estes convívios porque quando começou a pandemia eles começaram logo a perguntar se este ano não iria haver estes convívios."

Sente que os colaboradores dão valor ao que a empresa faz por eles?

"Sim, sem dúvida. Nós temos sido um case study nacional que já extravasa a região de Aveiro na área da indústria, porque efetivamente nós não temos tido grandes dificuldades de recrutamento como outras empresas cá da região. Isso é um reflexo claro daquilo que são as políticas de Recursos Humanos da empresa.... Temos na RODI vários casos de famílias inteiras que aqui trabalham, pais que começaram cá a trabalhar e depois vieram os filhos também.... A RODI acaba por ser muito importante ao nível do desenvolvimento social desta região."

Acha conciliável unir o lucro ao bem-estar dos colaboradores?

"Sim, existe claramente essa noção de que uma equipa motivada, feliz e satisfeita produz mais, logo trará mais retorno para a empresa e todos são beneficiados. Existe também um prémio anual que é dividido por todos os colaboradores... é um prémio que já é pago talvez há 20-30 anos... normalmente como a empresa atinge sempre os seus resultados distribui parte deles pelos seus colaboradores. Só para terem uma noção o ano passado foram distribuídos 500.000€."

Porquê o aumento do salário base para 800 euros?

"É uma prática comum da RODI pagar sempre acima do salário mínimo nacional, já em 2019 estávamos a pagar acima. No ano passado antes do governo anunciar o aumento, a RODI em setembro já tinha aumentado aos seus trabalhadores. A administração da empresa reconhece que os trabalhadores são fundamentais para os bons resultados que a empresa tem conseguido nos últimos anos."

Quanto ao tema da semana de trabalho com quatro dias, acha que resultaria? Que impactos isso provocaria na produção?

"Eu acho que não, no caso da RODI isso não é aplicável no curto e no médio prazo. Até porque neste momento nós temos inclusive pessoas a fazer horas extra, pagas devidamente, para conseguir satisfazer todas as encomendas que temos tido desde o Covid-19, principalmente na área do ciclismo. Por isso, não creio que a redução para os quatro dias de trabalho semanais seja uma realidade nos próximos anos."

Relativamente ao plano de sustentabilidade que desenvolveram, quem é que o implementa, como surgem as ideias, qual é que é o orçamento?

"Nunca tínhamos feito um relatório de sustentabilidade na RODI, mas como alguns clientes começaram a pedir informações nesse sentido, nós acabámos por o fazer.... Juntámos uma equipa com elementos do Marketing, Recursos Humanos e Higiene Ambiente e Segurança... relativamente ao orçamento, todos os departamentos trabalham com um orçamento anual e acabámos por juntar todos nós para trabalhar nesse sentido."

Sente que no período Covid-19 os trabalhadores ficaram mais unidos ou isso causou impactos negativos na empresa?

"A covid-19 foi uma experiência interessante para nós. Primeiro veio a questão do medo e do alerta... O que acontece na RODI foi que tivemos alguns adiamentos de encomendas, pois 90% da produção é para exportação. Os casos da Alemanha e Itália que tiveram primeiro lock down que Portugal, fez com que algumas encomendas ficassem atrasadas e por incapacidade de stocks tivemos que parar a produção durante duas semanas. Mas como a empresa não queria prejudicar os trabalhadores, pois se estes entrassem em regime de layoff iriam ter quebras nos rendimentos, optámos por juntamente com eles decidir fechar em março duas semanas, e os trabalhadores gozaram antecipadamente as suas férias. Depois em agosto tiveram mais uma semana na

No. 3, **2022**, 191-200
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29764

altura em que a fábrica fechou. Este esforço conjunto acabou por permitir à empresa passar a fase da Covid-19 de forma mais segura e no final do ano conseguir ter, na mesma, resultados positivos."

Em relação à guerra na Ucrânia, há impactos evidentes para a RODI?

"Sim, já se estão a sentir impactos, principalmente ao nível dos preços das matérias-primas. Um dos componentes do aço é o níquel, que por sua vez provém da região leste, o que faz com que o preço do aço tenha vindo a subir exponencialmente. Na área dos lava-loiças o aço é um elemento fundamental, e por isso, como o preço da matéria-prima tem vindo a aumentar, os nossos próprios produtos refletem esse aumento. O objetivo é gerir isto com todos os nossos clientes...não é uma situação fácil. O receio agora é o que é que vem daqui para a frente...".

Numa perspetiva de longo prazo, que outras medidas para o bem-estar dos colaboradores poderiam ser aplicadas?

"Nós tentamos sempre privilegiar o bem-estar da equipa e encontrar formas para manter a equipa motivada. Neste momento, o que está previsto é manter as ações que temos implementadas, queremos muito fazer algumas atividades que possam juntar a equipa e as pessoas... Este é o passo seguinte, o que vem para além disto ainda não está definido.

Também esta questão da guerra na Ucrânia faz com que estejamos com medidas mais de curto prazo sem fazer muitos planos para o futuro, porque também não sabemos aquilo que nos espera.

Neste momento a empresa está a sofrer um grande alargamento, tanto ao nível fabril como de escritórios... portanto a empresa tem alguns investimentos em curso para continuar a crescer, a recrutar mais pessoas, criar mais postos de trabalho para a comunidade. O foco é acabar as obras para depois continuar a crescer ainda mais.

A RODI sempre foi caracterizada pelos fortes investimentos e por querer sempre fazer mais. A inovação e aposta na tecnologia de ponta para que a fábrica esteja cada vez mais alinhada com a indústria 4.0 são dois pilares fundamentais. A outra vertente é a aposta nas pessoas, porque são elas que fazem as empresas, e no final do dia o seu desempenho é que vai garantir o desempenho da empresa. Por isso, se o desempenho dos colaboradores for bom o da empresa também será."

Como descreve a liderança na RODI? Autocrática, Paternalista ou Democrática?

"A RODI é uma empresa de base familiar, isso nota-se muito no dia-a-dia. Por exemplo, muitas vezes a chefia vai ao chão de fábrica cumprimentar as pessoas e tratam-se quase de igual para igual. Aqui eu encontro muito esse lado paternalista. Mas ao mesmo tempo todos podemos ser participativos nas decisões da empresa e por isso considero que a vertente democrática também acaba por estar presente."

Com esta entrevista conclui-se que realmente os trabalhadores são uma premissa fundamental para o sucesso da RODI e, por isso, este torna-se um caso de estudo extremamente interessante para o tema em questão (ver a tabela 1 – análise temática da entrevista (Saunders et al., 2019) – onde foram identificados seis temas). Aquilo que falta perceber é se realmente na perspetiva dos trabalhadores a RODI é um bom sítio para trabalhar, que reconhece o empenho e promove todos os dias a motivação dos mesmos. Neste sentido, desenvolvemos um inquérito feito aos colaboradores da RODI onde abordámos algumas questões pertinentes relativamente às boas práticas da empresa.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 191-200
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29764

Table 1 – Análise temática da entrevista

Tema	Sustentação do tema
Preocupação da RODI em relação ao bem-estar dos seus colaboradores	*"Seguro de vida, de saúde, subsídio de alimentação no limite máximo e em cartão para a pessoa não descontar em impostos sobre isso, parcerias com ginásios, gasolineiras, farmácias, outras empresas de serviços..."*
Conciliação do lucro ao bem-estar dos colaboradores	*"(...) existe claramente essa noção de que uma equipa motivada, feliz e satisfeita produz mais, logo trará mais retorno para a empresa. Existe também um prémio anual que é dividido por todos os colaboradores... é um prémio que já é pago talvez há 20-30 anos..."*
Semana de trabalho de 4 dias	*"(...) no caso da RODI isso não é aplicável no curto e no médio prazo. Até porque neste momento nós temos inclusive pessoas a fazer horas extra, pagas devidamente, para conseguir satisfazer todas as encomendas (...)"*
Plano de sustentabilidade (criadores, orçamento...)	*"(...) Juntámos uma equipa com elementos do Marketing, Recursos Humanos e Higiene Ambiente e Segurança... relativamente ao orçamento, todos os departamentos trabalham com um orçamento anual e acabámos por juntar todos nós para trabalhar nesse sentido."*
Covid-19	*"A covid-19 foi uma experiência interessante para nós (...) tivemos alguns adiamentos de encomendas, pois 90% da produção é para exportação (...) a empresa não queria prejudicar os trabalhadores, pois se estes entrassem em regime de layoff iriam ter quebras nos rendimentos, optámos por juntamente com eles decidir fechar em março 2 semanas."*
Guerra Rússia-Ucrânia	*"(...) já se estão a sentir impactos, principalmente ao nível dos preços das matérias-primas. Um dos componentes do aço é o níquel, que por sua vez provêm da região leste, o que faz com que o preço do aço tenha vindo a subir exponencialmente. Na área dos lava-loiças o aço é um elemento fundamental (...)."*

4.2 ANÁLISE QUANTITATIVA

No sentido de perceber se a opinião dos colaboradores da RODI coincide com o que a empresa afirma, desenvolvemos um inquérito, no qual abordámos algumas questões pertinentes relativamente às boas práticas da empresa.

Para a realização da ficha técnica do nosso inquérito, sabe-se que o universo corresponde aos cerca de 300 colaboradores da empresa "RODI", enquanto a nossa amostra do mesmo é constituída por 43 respostas completas e anónimas. O período de resposta foi entre 30 de março e 11 de abril do presente ano, 2022. A divulgação do inquérito foi feita através da plataforma "Google Forms", obtendo 8 respostas dessa forma, e também através de forma física, neste caso em papel, onde se obtiveram as restantes 35 respostas.

De seguida, recorremos ao teste denominado de alfa de Cronbach onde se pode avaliar a consistência interna das escalas de Likert presentes no nosso inquérito. Com isto, consegue-se avaliar a confiabilidade de um questionário. O inquérito reportado aos colaboradores da RODI inclui quatro questões com escalas de Likert. Entende-se que a consistência interna de um inquérito é tanto maior quanto mais perto o alfa de Cronbach estiver do valor 1, e em geral os valores aceitáveis começam em 0,7. Assim, conseguimos inferir que a consistência interna é boa uma vez que o valor que nos deu foi 0,701.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 191-200
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29764

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,701	4

"Que medida(s) acha que deveria(m) ser implementada(s) para aumentar a satisfação dos colaboradores?"; neste caso, a resposta era livre e algumas das respostas foram: 4 dias de trabalho semanais com 10h de trabalho diárias; prémios trimestrais; prémios de produtividade; mais diálogo e comunicação constante; atividades de cooperação e motivação; aumento salarial e salários mais justos em relação ao grau de escolaridade; ações de teambuilding; mais dias de férias do que aqueles estabelecidos por lei; entre outros.

Posto isto, é possível concluir que, como mencionado na entrevista ao Diretor de Marketing, Diogo Marques, pelo mesmo, a RODI pretende sempre recompensar os colaboradores com um salário mais elevado do que o salário mínimo estabelecido pelo Governo, no entanto, e tendo por base a pergunta "Numa escala de 1-5, o quão satisfeito está com o seu salário?", as opiniões foram diversas, apesar da maioria estar satisfeita, ainda existe uma percentagem que confessa estar muito insatisfeita, e insatisfeita, correspondendo a 9,3%; e analisando em paralelo a questão "Sente que a RODI valoriza o seu trabalho, isto é, sente que é bem recompensado face ao trabalho que desempenha e o nível de escolaridade que tem?", 79% concordam com a afirmação.

Posto isto, podemos concluir que, no geral os colaboradores da RODI estão satisfeitos com o seu salário, no entanto ainda existe uma percentagem que não, e é provável que pertença a pessoas com um grau de escolaridade mais elevado (mestrado e licenciatura), como foi mencionado na última questão: "aumento salarial e salários mais justos em relação ao grau de escolaridade".

A maioria dos inquiridos considera que a liderança e cultura da RODI é paternalista, ou seja, os superiores tomam as decisões tendo em conta também a opinião dos colaboradores da organização, o que vai de encontro ao que Diogo Marques, Diretor de Marketing da RODI afirmou na entrevista. Este também afirma que apesar de ver a organização com uma cultura paternalista também sente que a vertente democrática está presente, e 16% dos sondados concordam.

Quanto ao tema de redução do horário para quatro dias semanais, os colaboradores demonstraram estar bastante recetivos, uma vez que, a grande maioria (72%) estariam dispostos a trabalhar mais 2 horas diárias em troca de mais um dia de folga semanal, e desses 72%, 94% afirmam que se sentiriam motivados e produtivos nessas 2 horas extras. Em contrapartida, o Diretor de Marketing da RODI, afirmou na entrevista realizada que essa alteração não seria aplicável para a RODI no curto e médio prazo, devido à quantidade de encomendas que a organização está a receber.

Em relação às temáticas da Covid-19 e da mais recente guerra entre a Rússia e a Ucrânia, não há muito que se possa concluir, uma vez que as opiniões dos sondados foram bastante diversas.

O teste do qui quadrado, também representado por X^2 permite-nos perceber se os valores observados na nossa tabela diferem significativamente do que esperaríamos se não existissem fatores que influenciassem o padrão desses valores. A fórmula seguinte representa o cálculo do teste de qui quadrado:

$$X^2 = \sum_{i=1}^{n} \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Tendo em conta a seguinte questão do inquérito realizado aos colaboradores da RODI, **"Sente que a RODI valoriza o seu trabalho face ao nível de escolaridade que tem?"** O número de respostas foram as seguintes: 34 inquiridos responderam que "Sim" e 9 inquiridos responderam que "Não".

Passando agora para o cálculo do grau de liberdade fazemos 2-1=1, como o grau de liberdade é igual a 1 temos de aplicar a Correção de Yates.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 191-200
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29764

Hipótese nula: não existe associação estatisticamente significativa entre o nível de escolaridade do colaborador e a valorização do seu trabalho pela RODI.

Hipótese alternativa: existe associação estatisticamente significativa entre o nível de escolaridade do colaborador e a valorização do seu trabalho pela RODI.

	O	E	(O-E)	|O-E|-0.5	(|O-E|-0.5)^2	(|O-E|-0.5)^2/E
SIM	34	21.5	12.5	12	144	6.7
NÃO	9	21.5	-12.5	12	144	6.7

O: valor observado
E: valor esperado

13,40

Podemos concluir que com o nosso valor calculado (13,4) estatística de teste, como é superior ao valor da tabela para um grau de liberdade e ao nível de significância de 0.1%, parece existir entre o nível de escolaridade do colaborador e a valorização do seu trabalho pela RODI uma associação estatisticamente significativa (com um grau de certeza de 99,9%). Ou seja, as variáveis não são independentes e confirmamos a hipótese alternativa.

Analisando outra questão do inquérito que se segue, "**Estaria disposto a trabalhar 10h por dia, contudo apenas 4 dias por semana, ficando por exemplo com a sexta-feira, o sábado e o domingo livres?".** As respostas por parte dos inquiridos foram as seguintes: 31 inquiridos responderam que "Sim" e 12 inquiridos responderam que "Não".

Passando agora para o cálculo do grau de liberdade fazemos 2-1=1, como o grau de liberdade é igual a 1 temos de aplicar a Correção de Yates.

Hipótese nula: não existe associação estatisticamente significativa entre o colaborador estar disposto a trabalhar mais horas por dia (10h por dia) para poder ter mais dias livres na semana (sexta-feira, sábado e domingo livres).

Hipótese 1: existe associação estatisticamente significativa entre o colaborador estar disposto a trabalhar mais horas por dia (10h por dia) para poder ter mais dias livres na semana (sexta-feira, sábado e domingo livres).

	O	E	(O-E)	|O-E|-0.5	(|O-E|-0.5)^2	(|O-E|-0.5)^2/E
SIM	31	21.5	9.5	9	81	3.77
NÃO	12	21.5	-9.5	9	81	3.77

O: valor observado
E: valor esperado

7,54

No. 3, **2022**, 191-200
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29764

Podemos concluir que com o nosso valor calculado (7,54) estatística de teste, como é superior ao valor da tabela para um grau de liberdade e ao nível de significância de 1%, parece existir uma associação entre a vontade de trabalhar mais horas por dia para se poder ter mais folgas na semana (com um grau de certeza de 99%). Ou seja, as variáveis não são independentes e confirmamos a hipótese alternativa.

Em certa medida, os nossos resultados vão de encontro à evidência empírica de que a redução de dias de trabalho em conjunto com a manutenção dos salários possuem uma influência positiva no bem-estar percebido dos trabalhadores (Voglino et al., 2022). Nossos resultados sugerem um efeito de compensação psicológica. Mais especificamente, existe associação entre a disposição para trabalhar mais horas por dia em troca de um dia a mais de folga, embora, nenhuma alteração significativa tenha sido feita no número total de horas trabalhadas.

5. CONCLUSÃO

O bem-estar dos colaboradores marca de forma determinante a perspetiva da empresa no mercado. Não basta parecer, no caso das empresas onde tantas pessoas e tantos processos estão envolvidos é fundamental que exista uma sincronia perfeita entre todos os elementos de forma que a empresa consiga evoluir e assim obter uma vantagem competitiva.

Pode-se mesmo afirmar que parte sempre do interior da organização, isto é, se a organização internamente for frágil, nunca irá transparecer algo de positivo para fora a longo prazo. Há ainda um longo caminho a percorrer e adicionalmente, as culturas dos diferentes países marcam de forma significativa o mesmo. Desta forma, é importante que o gestor se consiga adaptar sempre à cultura onde está inserido, para que também consiga adotar medidas que vão de encontro às pessoas em questão.

De empresa para empresa as medidas adotadas ao nível do marketing interno serão sempre diferentes, contudo, claramente a preocupação com estes temas tem vindo progressivamente a aumentar o que revela uma situação bastante positiva.

Neste trabalho analisámos o tema Marketing Interno muito relacionado com aquilo que é o bem-estar dos colaboradores e como tal utilizámos o caso de estudo RODI. Abordámos um conjunto de medidas que a empresa adota nesse nível, a forma como o tema dos quatro dias de trabalho semanais é visto em empresas como esta empresa portuguesa e até que ponto esta medida seria possível de se concretizar.

Ao aplicarmos um caso de estudo real consideramos que conseguimos encontrar a empresa certa que mostra que práticas assertivas de Marketing Interno são uma fonte essencial para aquilo que é o sucesso de uma empresa. Desta forma, estudámos em algum pormenor a empresa RODI relacionando-a com o tema, daí considerarmos que este trabalho acrescenta algum contributo ao tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods*. 12th edition. McGraw-Hill/Irwin.

Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor. *Journal of Business Ethics: JBE*, *128*(3), 653–663.

Dessen, M. C., & Paz, M. das G. T. da. (2010). Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, *26*(3), 549–556.

Marin-Garcia, J. A., & Bonavia, T. (2021). Empowerment and Employee Well-Being: A Mediation Analysis Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(11). https://doi.org/10.3390/ijerph18115822

Oliveira, F. E. M. de. (2007). *SPSS básico para análise de dados*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.

Ponting, S. S.-A. (2020). Organizational identity change: impacts on hotel leadership and employee wellbeing. *The Service Industries Journal*, *40*(1-2), 6–26.

Pradhan, R. K., & Hati, L. (2022). The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Global Business Review*, *23*(2), 385–407.

No. 3, **2022**, 191-200
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29764

Sharma, P. K., & Kumra, R. (2022). Examining the mediating role of work engagement on the relationship between workplace mindfulness and organizational justice and its association with well-being. *South Asian Journal of Business Studies*, *11*(2), 129–148.

Saunders, M.N.K., Lewis, P., Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. 8th edition. Harlow, England: Pearson.

Sigursteinsdottir, H., & Karlsdottir, F. B. (2022). Does Social Support Matter in the Workplace? Social Support, Job Satisfaction, Bullying and Harassment in the Workplace during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(8). https://doi.org/10.3390/ijerph19084724

Teetzen, F., Bürkner, P.-C., Gregersen, S., & Vincent-Höper, S. (2022). The Mediating Effects of Work Characteristics on the Relationship between Transformational Leadership and Employee Well-Being: A Meta-Analytic Investigation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(5). https://doi.org/10.3390/ijerph19053133

Uribetxebarria, U., Garmendia, A., & Elorza, U. (2021). Does employee participation matter? An empirical study on the effects of participation on well-being and organizational performance. *Central European Journal of Operations Research*, *29*(4), 1397–1425.

Vidman, Å., & Strömberg, A. (2021). Leadership for a healthy work environment – a question about who, what and how. *Leadership in Health Services = Leadership Dans Les Services de Sante*, *34*(1), 1–15.

Voglino, G., Savatteri, A., Gualano, M. R., Catozzi, D., Rousset, S., Boietti, E., Bert, F., & Siliquini, R. (2022). How the reduction of working hours could influence health outcomes: a systematic review of published studies. *BMJ Open*, *12*(4), e051131.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. 5ª edição. Bookman Editora.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 201-209
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29767

A gestão de marketing dos museus da área do Vale do Cávado

Maria Castro Pinto[1], Abílio Vilaça[2] & Bruno Sousa[3]

[1] Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA), mariajosemacielcastro@gmail.com
[2] Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA) e ISAG-EBS, avilaca@ipca.pt
[3] Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA) e CiTUR, bsousa@ipca.pt

Abstract

The present research focuses on museum marketing management, particularly on the case of local museums, given its importance and specific characteristics, but also as a result of our interest. The growth dynamics in tourism, a relevant fact in national and world economy until 2020, requires a detailed study of its constraints, specificities and advantages, together with the growth of visits to museums, especially regarding local museums. The Cávado valley area was the chosen geographic area for this study. the purpose was to understand and develop a proposal to improve the role of museums in the development of tourism, on a territory with great potential, such as NUT III – Vale do Cávado. It will be demonstrated that the use of the strategy of a joint dissemination and the improvement of the management indicators, will increase the affluence and, consequently, the profitability.

Keywords: *Museum, Tourism Marketing, Cultural Tourism, Covid-19*

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 201-209
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29767

1. INTRODUÇÃO

O museu local é, em Portugal, e principalmente por via de sustentação financeira, de forte pendor municipal, definindo-se por um lado como museu, pelas ações de preservação e valorização de bens culturais que realiza e pelo seu papel social (que o estabelecem enquanto interface entre pessoas e património). Os museus locais portugueses distinguem-se por uma progressiva aposta na cooperação a nível internacional e com o ensino superior, assim como pela crescente profissionalização dos técnicos e responsáveis das instituições.

Por conseguinte, o presente estudo pretende compreender o papel da gestão de marketing dos museus da área do Vale do Cávado.

Numa primeira parte de enquadramento teórico fez-se um estudo dos museus e da sua evolução, através de um estudo do estado da arte, com especial enfoque na vertente dos museus locais; estudou-se a importância do marketing nos museus, a intensidade turística e os museus na dimensão do turismo cultural e suas fontes de financiamento.

Numa segunda parte estudou-se o turismo em geral e as suas variantes culturais, bem como a interação entre museus e turismo. Fez-se um estudo do impacte que a situação pandémica em que vivemos está a ter, e terá a curto e a longo prazo; quer em termos de turismo, quer em termos de visitas a museus.

Numa terceira parte, recorreu-se à aplicação de questionários a agentes do turismo, como sejam os postos de turismo ligados ao Vale do Cávado e a unidades hoteleiras de referência para compreender em que medida colocam nas suas referências aos seus hóspedes a visita aos museus locais e como estes utilizam as dinâmicas dos Postos de Turismo e dos hotéis para captar visitantes.

Numa quarta e última parte apresentam-se uma reflexão, conclusões, limitações e recomendações para investigações futuras.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O turismo enquanto atividade económica tem sido analisada por diversos autores como um importante instrumento de desenvolvimento local, destacando-se o seu duplo papel de atividade geradora de rendimento e emprego, bem como o facto de servir de motor de desenvolvimento de outros sectores económicos (Vareiro, 2008).

O turismo adquiriu um espaço importante nas propostas de desenvolvimento implementadas com o fim de tentar resolver a crise generalizada que afeta muitos territórios, nomeadamente, os menos favorecidos. Contudo, para que o turismo possa constituir-se num instrumento de desenvolvimento destes territórios, será crucial um esforço por parte das diferentes regiões na criação de 1. Desafios do turismo a nível do desenvolvimento 25 produtos e serviços turísticos inovadores e diversificados, o reforço das parcerias estratégicas de atuação e o investimento no equilíbrio ambiental e na valorização do património cultural. O turismo precisa desconcentrar-se e diversificar-se, aproveitando o potencial das regiões e configurando, portanto, produtos turísticos alternativos (Vareiro et al., 2020).

Em termos de impactes socioculturais, o turismo funciona como um incentivo à reabilitação e conservação do património histórico que, de outra forma, poderia até mesmo desaparecer, passando a constituir atrações para os turistas, e permite uma tomada de consciência da salvaguarda e respeito pela arquitetura local, muitas vezes subavaliada pela população autóctone (Vareiro, 2008). A atividade turística pode, também, atuar como um importante fator de valorização de hábitos, tradições e costumes, que podem perder-se caso não se opte por promover as particularidades e diferenças da cultura típica local.

Igualmente relevante é o papel do turismo no processo de promoção do contacto e diálogo entre diferentes culturas, a do "visitante" e a do "visitado" (Figueira et al., 2022), normalmente portadores de saberes, códigos de valores e estilos de vida distintos. Assim, e no caso do turismo cultural, Pereiro Pérez (2003, p.246) refere que, enquanto os visitantes evadem as suas preocupações, os residentes locais podem estabelecer pontes de

No. 3, **2022**, 201-209
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29767

comunicação não estereotipada com estes, contribuindo para um encontro intercultural não assimétrico, educativo e profundamente convivencial (Vareiro, 2008).

Podemos considerar o Museu como agente modificador e promotor do turismo enquanto tal, podendo apresentar inúmeros casos de museus que são atrações turísticas em si mesmos, capazes de agregar e promover a deslocação de turistas per se. O turismo cultural é hoje uma modalidade de turismo em clara expansão, como é evidenciado pela multiplicação de produtos e destinos turísticos em torno de atributos que, genericamente e com notável heterogeneidade, recorrem à cultura como atrativo capaz de atrair o olhar dos turistas (Barreto 2007).

O interesse pelas manifestações culturais não é algo novo no turismo, como o demonstra Thomas Cook em meados do século XIX com as suas primeiras viagens organizadas. O termo turismo, inclusive, deriva do nome que era dado às viagens realizadas por jovens da aristocracia e da nascente burguesia desde o século XVIII, para percorrer os locais das civilizações clássicas da antiguidade, entre elas a Grécia, Roma ou Florença, e recebia o nome de Grand Tour, e que tinha por finalidade completar a educação dos mesmos jovens.

Durante o período de grande crescimento do turismo durante a segunda metade do século XX, o turismo cultural manteve a sua presença, ainda que muito atrás do turismo de sol e praia, à altura dominante. Estas formas tradicionais de turismo cultural tiveram dois pilares que resultaram fundamentais para compreender o fenómeno e as suas características.

Por um lado, orientavam-se para o conhecimento de atrações próprias da denominada "alta cultura", às expressões da arte e da arquitetura do poder, para aqueles bens culturais cujo conhecimento era valorizado como parte integral da educação e era requisito para a inclusão em determinados grupos sociais, exprimindo valores de pertença social e cultural.

Por outra parte, o turismo justificava-se na assunção de que resultava atrativo, mas era ao mesmo tempo autêntico. Deste modo, ao visita ao Louvre era, por exemplo, prática obrigatória para os que praticavam este tipo de turismo, não só por ali se encontrarem as pinturas mais significativas da cultura ocidental, mas também porque só ali se podiam observar as suas versões originais.

Estes destinos e atrativos dominantes do turismo cultural forma sendo paulatinamente complementados pelo interesse de conhecer as expressões artísticas de outras culturas. Já presente entre os primeiros viajantes que visitavam o Egito nas primeiras décadas do século XIX, este interesse pelas manifestações culturais autênticas e únicas estava fortemente ligado ao atrativo produzido por povos e sociedades estranhos e longínquos.

Estas formas dominantes de turismo cultural serão modificadas a partir das últimas décadas do século XX, a partir de questões colocadas aos seus principais pilares de sustentação: o interesse pelo autêntico, pelas expressões da "alta cultura" e pelo exótico e distante. Começa a observar-se que, por causa do crescente turismo de massas se consolidam ofertas sem certificar a sua autenticidade ou prevenir a sua preparação para consumo turístico (Bertoncello,2017).

Neste contexto social e cultural, que podemos designar como pós-moderno, vai também questionar-se a importância da "alta cultura" contraposta ao crescente interesse por outras manifestações culturais (Barreto 2007). É isto que acontece com as manifestações da cultura popular, cuja diversidade e multiplicidade rompe com o monopólio que possuíam as "escassas" manifestações da alta cultura que anteriormente atraíam os turistas.

Deste modo se chega à situação atual, em que praticamente todas as manifestações culturais podem ser objeto de interesse turístico. A relação entre turismo, património e museu, que remonta aos séculos XVIII e XIX ganha agora uma maior relevância. O desenvolvimento do turismo cultural despertou uma nova reflexão em torno do património cultural e da atividade museológica, impondo a definição de políticas ativas para a sua gestão e proteção. McKercher e Cos (2003) identificam cinco tipologias de turista cultural: Purposeful; Sightseeing; Serendipitous; Casual; Incidental.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 201-209
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29767

Tendo em conta a intencionalidade da viagem, o nível de experiência cultural prévia e a fruição no destino. Toma-se aqui como referência o turista mais experiente, exigente e empenhado na rentabilização da viagem em diferentes modelos de fruição, ao qual já não basta a visita a monumentos e museus superpovoados, onde lhe é atribuído o papel de mero espetador.

As curadorias dos espaços culturais têm vindo a assistir ao afluxo maciço do turismo cultural numa dupla perspetiva: por um lado, a superação de uma das principais funções museológicas (na conquista de público) e a que gera o maior índice de riqueza; por outro lado, a consciência de que esta fruição, nestes moldes, cria problemas de gestão e de preservação das coleções ao mesmo tempo que afasta o segmento de público que assegura uma fruição mais consistente e contínua. No Louvre, por exemplo, apesar da construção do carroussel, a multidão continua a correr ao longo da Grande Galeria em direção à Gioconda, cumprindo um padrão de visita obrigatório e automatizado.

No período pré COVID já se estudava e repensava a existência dos museus, a sua relação com o turismo, bem como os impactes negativos que o turismo de massas estava a criar. "Os museus e o património não devem ter como razão de ser o turismo, mas podem ser geridos como seus agentes facilitadores, ao mesmo tempo que ajudam a promover a capacitação e o empoderamento das populações nos seus territórios, em regimes de sustentabilidade e desenvolvimento " Filipe, Graça (2018). Mairesse (2013) referia então que a crise económica que o mundo ocidental atravessava tinha vindo reforçar a tendência de um futuro incerto para as organizações culturais e a tendência de uma acentuada restrição orçamental para os museus, a ponto de muitas destas entidades terem sido obrigadas a fechar. O mesmo autor refere que segundo contextos muito variáveis, os museus são influenciados pelo desenvolvimento do turismo e este aparece como argumento recente para a sua requalificação.

A pandemia devida ao SARSCOV2 veio mudar de forma radical e profunda tudo o que sabíamos, pensávamos e fazíamos. A COVID-19 encurtou significativamente o turismo, as artes e a cultura, com restrições a viagens e movimentos, atividades em casa e grandes reuniões (Flew T. e Kirkwood K., 2020). Representa um grande teste de resiliência dos setores culturais e criativos, uma vez que as viagens internacionais e nacionais pararam. O início da pandemia deu um grande foco à questão da capacidade das atividades culturais e das infraestruturas locais atraírem as populações locais. Mesmo que as proibições de viagens tenham sido gradualmente suspensas, o foco em atrair visitantes locais provavelmente permanecerá por algum tempo.

Sigala (2020) identifica os valores, instituições e pressupostos fundamentais que a indústria do turismo e a academia devem desafiar e romper para avançar e redefinir as fronteiras da pesquisa e da prática. Afirma a importância de definir os principais impactos, comportamentos e experiências que três principais interessados no turismo (a saber, a procura turística, a oferta e as organizações de gestão de destinos e os decisores políticos) experienciaram durante três estágios do COVID-19 (resposta, recuperação e redefinição). A mesma autora afirma a utilidade da análise, porque a mesma fornece uma visão geral e compreensão do tipo e escala dos impactos turísticos do COVID-19, ao mesmo tempo que demonstra que a maneira como as partes interessadas e os pesquisadores entendem, reagem e se comportam em cada estágio pode formar e definir o próximo (novo) normal na era pós COVID-19 (Sigala,2020).

A pesquisa sobre turismo COVID-19 deve ver coisas novas e vê-las de forma diferente para informar e orientar o futuro do turismo. A natureza do turismo (que exige viagens) e a sua evolução e paradigmas de crescimento são um contribuinte significativo para essas circunstâncias e para o atual sistema socioeconómico, acelerando a propagação e o impacte desse vírus contagioso e infecioso. O turismo é resultado, mas também responsável por um mundo altamente global; poluição, resíduos e mudanças climáticas; desenvolvimento e crescimento económico global, nacional e regional; superioridade dos valores do capitalismo na tomada de decisões das pessoas e dos negócios, mas também nas formulações de políticas.

3. METODOLOGIA

Recorremos neste trabalho de investigação a uma análise de âmbito qualitativo. De acordo com Bogdan e Biklen (1994) utiliza-se "(…) a expressão "investigação qualitativa" como um termo genérico que agrupa diversas estratégias de investigação que partilham determinadas características. Os dados recolhidos são

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 201-209
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29767

designados por qualitativos, o que significa ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, e de complexo tratamento estatístico. As questões a investigar não se estabelecem mediante a operacionalização de variáveis, sendo, igualmente, formuladas com o objetivo de investigar os fenómenos em toda a sua complexidade e em contexto natural (…).

As estratégias mais representativas da investigação qualitativa, e aquelas que melhor ilustram as características anteriormente referidas, são a observação participante e a entrevista em profundidade" (Bogdan & Biklen, 2014, p. 16). O presente trabalho utiliza como estrutura metodológica o esquema proposto por Quivy e Campenhoudt (2005), dividido em quatro etapas distintas, mas que se completam e interagem, nomeadamente: problema, rutura, construção e verificação. Numa primeira etapa definiu-se a questão de partida, que serviu de mote para a elaboração de todo o trabalho: em que medida existe sincronia entre a atividade dos museus e a atividade turística na região da NUT III Cávado? Pode o turismo potenciar o aumento de visitas aos museus da região? E pode a valorização dos museus da região potenciar a qualificação do turismo da região? De que forma poderemos contribuir para a criação de um novo paradigma de gestão/dinamização dos museus locais neste período pós COVID?

Na fase de exploração foi efetuada uma leitura aprofundada de vários autores que permitisse um melhor conhecimento sobre o tema em estudo. A revisão de literatura permitiu formular os principais pontos de referência teóricos, expondo conceitos e ideias fundamentais para o desenvolvimento do trabalho, que servem de base para a construção da problemática da investigação (Quivy & Campenhoudt, 1998). Na fase da construção considerou-se oportuno realizar um questionário dirigido aos museus em estudo para melhor se compreender os denominadores comuns, as preocupações pré e pós covid, as ambições, quais as problemáticas que se geraram e as que poderão ser ultrapassadas. Naquele contexto o questionário constitui a forma de se obter dados primários, com os quais o investigador, tendo um distanciamento adequado pode consolidar ideias e eventualmente suscitar outras dúvidas para trabalhos futuros. Na verificação da realidade atual, sobre a forma como diferentes municípios encaram o seu papel na cultura e património e como se colocam na dimensão que procura salvaguardar a memória coletiva.

4. ESTUDO EMPÍRICO

A NUT III Cávado engloba os municípios de Amares, Barcelos, Braga, Esposende, Terras de Bouro e Vila Verde. A NUT é estruturada pela bacia do rio Cávado, e desenvolve-se no sentido Sudoeste e Nordeste, confinando com o mar e com Espanha. É um território heterogéneo, integrando concelhos muito rurais junto ao mar, muito rurais de montanha junto à fronteira, bem como o concelho de Braga, muito urbano e de alta densidade. Com uma área total de 1255,8 Km2 e 170 freguesias. O único concelho nitidamente rural é Terras de Bouro. Marcado pela maior interioridade e altitude, a ruralidade prolonga-se para as freguesias da parte norte do concelho de Vila Verde e da metade interior do de Amares. Esta área do Alto Cávado enfrenta problemas de despovoamento e défices de desenvolvimento económico e social significativos. Em contraponto, dispõe de recursos naturais e rurais de elevada qualidade, cujo potencial deve ser valorizado.

Esta região é caracterizada por uma matriz social, económica e paisagística ainda muito atravessada por lógicas e dinâmicas rurais.

É uma região servida por um aeroporto internacional, o Aeroporto Francisco Sá Carneiro, situado na proximidade da cidade do Porto. A rede viária é extensa e de qualidade, permitindo a deslocação rápida e confortável através de todo o território. Os museus constituem-se como recursos relevantes para um Destino Turístico, contribuem para o enriquecimento da identidade cultural histórica, pois preservam a memória coletiva e reforçam a experiência turística. São agentes turísticos extremamente relevantes para a qualificação turística e possibilitam a afirmação no domínio do turismo cultural. O Vale do Cávado apresenta uma oferta de treze museus. Individualmente cada museu vale por si próprio e tem desde logo um valor cultural incalculável. O tempo de visita mais referido pelos respondentes foi de uma hora a duas horas. Se quisermos efetuar uma simulação direta, tendo aquela referência poderíamos referir que os treze museus do Vale do Cávado necessitam de um tempo contínuo total de 13 a 16 horas para serem visitados. Significa que, a serem trabalhados em rede e numa lógica de cooperação inter-museus, um turista cultural que esteja interessado em

No. 3, **2022**, 201-209
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29767

conhecer a região, considerando que terá de se deslocar entre museus, se optar pela visita a dois museus por dia, necessitará de 6 a 7 dias para os visitar a todos. Curiosamente teria de visitar 4 concelhos que só por si correspondem a quatro experiências diferentes. O mesmo território, um mesmo povo, uma mesma cultura, abrem uma oferta de 4 experiências diferentes e complementares (considerando apenas a perspetiva de incluir Concelhos com museus).

Neste contexto importa compreender o potencial que representam os museus locais em se associarem entre si e em parceria com os seis Postos de Turismo Municipais para alavancarem a oferta cultural com base apenas nos museus locais. Uma outra dimensão resultará do reforço das suas ligações entre museus por via do Website. Efetivamente os museus locais possuem todos Website, porém não evidenciam nem plasmam a existência uns dos outros. Importa assim abrir uma janela de oportunidade de ligação entre todos, com evidentes vantagens comuns. O mesmo seria ainda potenciado se em cada museu visitado o turista fosse orientado para o museu seguinte aconselhado pelos técnicos do museu visitado anteriormente.

Estranhamente verifica-se ainda que muitos dos museus ainda têm dificuldades de acessibilidade para turistas com mobilidade reduzida. Muitos dos museus manifestamente apresentam um pequeno conjunto de serviços. Analisando o Museu D. Diogo de Sousa com 23 serviços diferentes, quando comparado com os demais com três a quatro serviços apenas. Existe um potencial de crescimento ao nível dos serviços que importa considerar.

Existe ainda uma pequena divulgação de alguns dos museus, havendo que criar uma dinâmica capaz de beneficiar dos museus mais desenvolvidos. A relação com os concelhos de localização terá de ser ainda mais explorada e sobretudo com todos os agentes turísticos dos concelhos vizinhos.

Ficou evidente que existindo alguns contactos entre os Postos de Turismo de cada Concelho e os Museus locais, não existe uma relação entre os Postos de Turismo Municipais com Museus de outros municípios vizinhos e até da mesma NUTIII. Efetivamente o turismo cultural tem de motivar junto dos agentes de turismo locais uma maior abertura de cooperação que favorece a dimensão global da oferta de Museus locais. Note-se que dos treze museus da região estudada, a informação sobre o número de visitantes apenas surge relativamente aos museus de Braga, de Barcelos e de Esposende.

Os Museus de Terras de Bouro, Vila Verde e Amares não possuem estatísticas do nº de visitantes o que dificulta uma análise mais completa. A utilização de um Website comum interativo numa lógica de rede, ou no mínimo uma indicação em cada site dos outros museus da região potenciará a oferta de 13 acervos museológicos relevantes e despertará para uma promoção conjunta mais forte. Neste contexto o Marketing Digital poderá despertar para uma oferta conjunta.

A proximidade dos 6 destinos possibilitará essa disponibilidade. Existindo até um projeto conjunto que une os 6 municípios em torno da Ecovia do Cávado, que liga os seis municípios, seria interessante associar a ligação dos museus à natureza com o recurso a passeios de bicicleta. A criação de uma Rede de Museus do Vale do Cávado, potencia a oferta e ganha escala, uma vez que estamos perante uma oferta de 13 museus, com acervos diferentes.

Uma oferta integrada, em rede, potencia a partilha de visitantes e favorece o enriquecimento da oferta regional. O Vale do Cávado poderá até ser "vendido" turisticamente como um Destino de Museus. Os museus do Vale do Cávado mais qualificados (Núcleo Museológico de Campo do Gerês- Museu da Geira, Museu D. Diogo de Sousa, Museu dos Biscainhos, Museu Nogueira da Silva, Tesouro-Museu da Sé de Braga, Museu do Traje Dr. Gonçalo Sampaio, Museu Pio XII, Museu da Imagem, Museu do Mosteiro de Tibães, Museu da Olaria, Museu do Chocolate), constituem uma força para o reforço do turismo cultural da região.

Sem dúvida que os aumentos significativos de visitantes estrangeiros aos museus do Vale do Cávado constituem um mercado relevante para os restantes museus de outros concelhos. Importa considerar uma perspetiva alargada e de cross selling muito comum em outros setores de atividade.

No. 3, **2022**, 201-209
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29767

A programação de atividades e de agendamento pode contribuir para o reforço de públicos e ser mais ambiciosa, abrindo e potenciando experiências já bem-sucedidas nos museus com maior dinâmica. A Rota dos Museus do Cávado a ser concretizada poderá constituir um benefício comum, de abrir um novo conceito de visitas programadas numa lógica de rota, com acessos mais facilitados aos visitantes que optem por essa experiência.

Muitos museus criam por vezes datas de visita gratuita. Uma gestão inteligente e fomentando a atração de públicos contribuirá para aumentar o número de visitantes e de recursos sobretudo para museus de menor dimensão.

O tema das rotas e itinerários, é visto pela Organização Mundial do Turismo pela sua dimensão cultural, referindo mesmo que aquela tipologia de turismo experimentou um crescimento sem precedentes, nos últimos anos. Curiosamente era estimado para 2020, sem a pandemia, chegadas de turistas internacionais que deveriam ultrapassar 1,6 biliões de turistas. O Turismo Cultural estava a registar um crescimento fantástico, superior aos outros segmentos de turismo (UNWTO, 2001).

A cultura constitui-se como um ativo muito importante, é motivador e constitui a opção de milhões de turistas. Os efeitos do Turismo Cultural têm um impacto muito positivo nas comunidades, quer pelas receitas que deixam para se investir na melhoria dos acervos, quer pelo emprego gerado, impedindo a desertificação dos territórios do interior. Os roteiros culturais devem ser vistos como um produto turístico cultural capaz de encorajar uma maior participação da comunidade em atividades culturais.

Como refere Rodrigues (2017, pág. 108, 109) "Sem se restringir a um indivíduo, mas sim a uma nação inteira, o património engloba o território de um país e os vários contextos históricos pelos quais passou, acumulados sob a forma de arte, crenças, tecnologias, lendas, conhecimentos, sistemas de produção e organização social".

Neste âmbito a OMT (2007), salienta que o turismo, através das suas rotas ligadas ao património cultural, pode e deve estabelecer uma relação de sustentabilidade e de benefícios mútuos. Os museus do Vale do Cávado podem constituir uma janela aberta para o mundo, onde possam afirmar quem são, o que fazem e o que podem oferecer aos visitantes. Cada museu, seja qual for o seu tamanho, necessita de estar presente numa rede. Os museus com recursos limitados veem-se muitas vezes impossibilitados de o fazer. A plataforma digital terá assim o objetivo de ligar todos os museus da região que pode extravasar a própria CIM Cávado.

A criação de uma plataforma digital comum, que se propõe designar-se "Museus do Cávado – Uma Memória Coletiva, Um Ativo de Todos" pode constituir-se um espaço cultural agregando todos os acervos que constrói a identidade cultural dos Minhotos. Importa abrir os museus a outras formas de cultura como a Música, as Letras, a Pintura e dessa forma potenciar a inter-relação cultural.

As vivências locais ganham uma vida nova em turismo desde que se possam partilhar, como acontece numa filosofia de hospitalidade turística efetiva. Partilhar com outros que nos visitam, o território, a gastronomia, as histórias e a cultura forma uma maior consciência de cidadania turística extremamente importante para o desenvolvimento de novas investigações culturais e antropológicas sobre as caraterísticas identitárias de um povo e de um lugar. Os Museus do Vale do Cávado podem ganhar uma importância relativa maior se conseguirem articular as suas programações com os outros museus da região e sobretudo conseguirem desenvolver uma política comum que potencie os espaços, os acervos e as dinâmicas individuais.

5. CONCLUSÕES

As conclusões que poderemos apresentar convergem no entendimento de que os museus possuem uma crescente influência na oferta de turismo cultural em toda a região norte e naturalmente nos Destinos turísticos do Vale do Cávado. O Vale do Cávado quase duplica o número de museus em quase duas décadas (entre 2000 e 2018), onde o Concelho de Braga regista um crescimento de 150% no número de museus disponíveis. Estranha-se que na atualidade dois concelhos do Vale do Cávado (Amares e Vila Verde) não possuam museus qualificados e acessíveis nos seus territórios. Uma lacuna relevante no que reporta ao turismo cultural.

No. 3, **2022**, 201-209
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29767

Ficou demonstrado que num total de 471 museus qualificados em Portugal o Vale do Cávado apresenta 3 museus em posições relevantes no top 50 nacional, com o Museu D. Diogo de Sousa, o Museu de S. Matinho de Tibães e o Museu dos Biscainhos. As posições relativas no ranking e o número de visitantes indiciam a sua influência junto dos visitantes e turistas que demonstram interesse nessa visita.

Os museus do Vale do Cávado registaram um crescimento do número de visitantes muito significativo entre 2012 (com 140.103 visitantes) e 2019 (com 458.255 visitantes). A taxa de crescimento foi de 227%, curiosamente nesse crescimento registam-se em 2019, um maior número de dormidas de estrangeiros no Vale do Cávado, com um total em 2018 de 422.349. e um crescimento face a 2019 de 7%. No que concerne ao Concelho de Braga, onde se localizam os Museus mais destacados no ranking dos museus mais visitados em Portugal, registou-se em 2019 em todos os museus de Braga um total de 356.044 visitantes.

Note-se que o número de estrangeiros que estiveram hospedados em Braga, também é significativo contribuindo no Vale do Ave com 281.988 dormidas. Importa destacar que os museus do Vale do Cávado não possuem uma oferta de serviços homogénea, o que dificulta uma análise comparativa exaustiva, porém numa abordagem mais leve, verificamos que os museus do Vale do Cávado registam grandes diferenças entre si, com uma oferta de 1 serviços no mínimo (Museu do Traje) e 30 serviços no máximo (Museus D. Diogo de Sousa). Curiosamente é o museu D. Diogo de Sousa que está melhor posicionado no ranking e que registas também mais visitantes (70.235). O Museu do Traje é o único museu que não possui Website, o que surpreende que na época da internet ainda possa existir um museu sem Website.

O quadro comparativo dos serviços disponibilizados pelos museus, pode retirar-se algumas lições, nomeadamente o facto que não parece estarem a explorar um conjunto de serviços e recursos muito relevantes para um melhor funcionamento dos museus e uma maior atratividade de visitantes.

Esta constatação desperta para a necessidade de haver uma conjugação de esforços por parte das entidades políticas locais e supramunicipais do Vale do Cávado para uma melhor agregação de interesses na promoção e desenvolvimento de serviços. Existe uma experiência bem-sucedida que deve motivar ações de benchmarking, para alavancar a oferta dos outros museus do Vale do Cávado. O Museu dos Biscainhos apresenta um crescendo regular de aumento de visitantes quer nacionais quer estrangeiros.

Importa destacar que não tendo sido objetivo da investigação estudar a existência de uma correlação entre o número de estrangeiros a dormir na região e o aumento do número de estrangeiros a visitar os museus, que os dados estatísticos parecem indiciar, sugere-se em novas investigações que seja considerado esse objetivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abreu, J. G. (2002). *Museus, Comunicação e Identidade Visual: para uma análise e caracterização da Comunicação dos Museus Portugueses*. Tese de Mestrado não publicada. ISCTE.

Agostino, D., Arnaboldi, M., & Lampis, A. (2020). Italian state museums during the COVID-19 crisis: from onsite closure to online openness. *Museum Management and Curatorship*, *35*(4), 362-372.

Ballé Catherine (2003). Musées, changement et organisation. In : Culture & Musées, nº2. Pp. 17-33.

Benjamin, S., Dillette, A. & Alderman, D. H. (2020). "We can't Return to normal" : committing to tourism equity in the post-pandemic age. Tourism Geographies, 22:3, 467-483.

Bogden, R.C., Biklen, S.K. (2014). Investigação Qualitativa em educação – Uma introdução à teoria e aos métodos. (2014) Porto Editora, p 16-17.

Brigola, J. C. (2008). *A crise institucional e simbólica do museu nas sociedades contemporâneas*. Museologica.pt, ano II, nº 2, 2008, pp. 155-161.

Camacho, C. F. (2010). Rede Portuguesa de Museus (2000-2010): Balanço de uma revolução tranquila. *Museologica.pt,* nº 4, 2010, pp. 10-33.

Duarte, A. (2012). *Museus Portugueses de 1974 à atualidade : da resolução de problemas funcionais à comunidade.* Em Questão, Porto Alegre, v 1, p. 15-30, jan. /jun. 2012.

No. 3, **2022**, 201-209
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29767

Figueira, V., Rolha, J. A., & Sousa, B. B. (2022). Digital Communication in Museums and Museological Spaces: Diagnosis of Baixo Alentejo, Portugal. In L. Oliveira (Ed.), *Handbook of Research on Digital Communications, Internet of Things, and the Future of Cultural Tourism* (pp. 271-290). IGI Global. http://doi:10.4018/978-1-7998-8528-3.ch015

Filipe, G.. (2018). Património e museus em interação com o turismo : sustentabilidade e inovação. Revista de Museus, 2018.

Flew, T., & Kirkwood, K. (2021). The impact of COVID-19 on cultural tourism: art, culture and communication in four regional sites of Queensland, Australia. *Media International Australia*, *178* (1), 16-20.

ICOM (2020). *Statement on the necessity for relief funds for museums during the COVID-19 crisis*

Lei nº 47/2004 de 19 de Agosto in https//icom-portugal.org/2015/03/19/lei-quadro-dos-museus/

Mendes, J. A. (2009). "O papel educativo dos Museus: Evolução Histórica e Tendências Actuais". Estudos do património, Museus e Educação. Coimbra. Imprensa da Universidade de Coimbra.2009.p.29

Ne-MO (2020). Survey on the impact of the COVID-19 situation on museums in Europe Final

Quivy, R.,e Champenhouldt,L. (1998). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa.Edições Gradiva.1998, p.13.

Quivy, R., e Campenhoudt, L. (2005). Manual de Investigação em Ciências Sociais. 4ª Edição, Gradiva. Lisboa.

Pires, E. C. R. (2004). *As Inter-relações Turismo, Meio Ambiente e Cultura*. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança. ISBN 972-745-077-6. (em linha)

Primo, J. (2016). Museus locais:Fronteiras reais e imaginárias. Cadernos de Sociomuseologia nº 7.

Raposo, L (2020). "Que museus depois da pandemia". *O estado da arte*.

Rodrigues, B. H. R. (2017). "Turismo Cultural e Desenvolvimento. A Rota das Catedrais e o Caso de Santarém". Doutoramento- Universidade de Coimbra.

Serra, F. M. (2007). *Práticas de Gestão nos Museus Portugueses*, Lisboa Universidade Católica Editora, 2007, p. 14.

Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of business research*, *117*, 312-321

Stake, Robert E. (2007). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Tan, G. S., & Ahmad, Z. (2021). Ensuring Resilience Using Augmented Reality: How Museums Can Respond During and Post COVID-19?. In *Augmented Reality in Tourism, Museums and Heritage* (pp. 195-210). Springer, Cham.

Vareiro, L.M. (2007). Turismo como estratégia integradora dos destinos locais: o caso da NUT III Minho-Lima. Tese de Doutoramento em Ciencias Económicas. Universidade do Minho-Escola de Economia e Gestão. Braga. 319 pp.

Vareiro, L., Sousa, B.B. and Silva, S.S. (2020), "The importance of museums in the tourist development and the motivations of their visitors: an analysis of the Costume Museum in Viana do Castelo", Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development, Vol. 11 No. 1, pp. 39-57. https://doi.org/10.1108/JCHMSD-05-2020-0065

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 210-218
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29770

Um estudo de metodologia mista sobre soft e hard skills: a perspetiva dos estudantes e de empresa contratadora

Ana Reis[1], André Medeiros[1], Cicero Eduardo Walter[2], Luís Costa[1] & Manuel Au-Yong-Oliveira[3,4]

[1]DEGEIT, University of Aveiro, Aveiro, Portugal, anapmreis@ua.pt, medeirosandre10@ua.pt, cluis3@ua.pt
[2]Federal Institute of Education, Science and Technology of Piauí, Brazil; GOVCOPP, Aveiro, Portugal, eduardowalter@ifpi.edu.br.
[3]GOVCOPP, DEGEIT, University of Aveiro, Aveiro, Portugal, mao@ua.pt.
[4]INESC TEC, Porto, Portugal.

Resumo

Com as mudanças provenientes da automatização, as aptidões comportamentais como a criatividade, a adaptabilidade e a capacidade de colaboração serão cada vez mais importantes para o sucesso organizacional. A combinação de soft e hard skills faz-se de uma importância significativa no presente e no futuro. Mais especificamente, é destacado que sem as hard skills não é possível haver desenvolvimento de novas tecnologias, pelo que a coexistência e desenvolvimento de soft e hard skills é fundamental, em especial em países de cultura baseada na relação, como Portugal. Nessa conformidade, a presente investigação teve como objetivo geral avaliar a perspetiva dos estudantes e de um profissional de recursos humanos em relação às soft e hard skills. A investigação foi levada a cabo por meio da aplicação de uma metodologia mista, sobretudo, a aplicação de inquéritos a estudantes do ensino superior (n=82) e uma entrevista realizada com uma técnica de recursos humanos de uma instituição financeira portuguesa. Os resultados sugerem que no passado as empresas se focavam muito em recrutar candidatos com elevadas capacidades técnicas, sem dar atenção a competências pessoais e interpessoais, o que muitas vezes originava graves problemas, como por exemplo, ao nível da socialização e liderança. Somando-se a isso, foi possível verificar uma relação de conformidade entre as visões da comunidade de estudantes do ensino superior, da profissional da área de recursos humanos entrevistada e aquilo que está presente na literatura relativa ao tema em questão.

Keywords: competências, desenvolvimento, hard skills, recrutamento, soft skills, recursos humanos

No. 3, **2022**, 210-218
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29770

1. INTRODUÇÃO

As empresas têm e devem evoluir em consonância com a evolução da sociedade e o ambiente externo no geral. A era da informação, se por um lado facilitou o desenvolvimento e a aquisição de conhecimento, por outro aumentou a competitividade entre empresas em geral (Ribeiro, 2017). Se antes a competição era a nível local ou nacional, hoje em dia, com a internacionalização, está a nível global.

Nesse sentido, cada vez mais as organizações tendem a evoluir para uma maior transversalidade, internacionalização e parcerias num ecossistema aberto e inovador (Nahla et al., 2016). Pelo enumerado, as empresas têm de ser cada vez mais competitivas, sendo que alguns investigadores consideram que o capital humano tem um papel fundamental nesse sentido (Ribeiro, 2017; Travassos, 2019). Dessa forma, o capital humano tem um papel de destaque e as organizações têm vindo a dar mais valor à seleção e recrutamento dos mesmos, avaliando, por isso, as suas soft e hard skills.

Os trabalhadores são veículos de criação e transferência de conhecimentos e as suas habilidades sociais são desejadas tanto para se manter um ambiente de negócio competitivo, como para a recuperação e fortalecimento dos negócios (Kohnová & Papula, 2019; Chin, 2021).

Ainda se pode destacar que os indivíduos devem ter a capacidade de adaptação às mudanças, pois, como já mencionado, vivemos numa realidade em constante mutação e desenvolvimento (Kohnová & Papula, 2019). O aliar das competências técnicas e comportamentais dos recursos humanos despoletam o aumento da produtividade, melhor comportamento organizacional e, por consequência, o melhoramento dos resultados para as organizações (Ribeiro, 2017). De acordo com Darwin, aqueles que sobrevivem não são nem os mais fortes nem os mais inteligentes, mas sim os mais adaptáveis à mudança (Chin, 2021).

Diante desse contexto, a presente investigação tem como objetivo geral avaliar a perspetiva dos estudantes em relação às soft e hard skills (através de um inquérito por questionário). Uma vez que os estudantes serão parte da nova força de trabalho, importa perceber qual a sua opinião em relação às competências que serão importantes para o seu futuro, pelo que a investigação ora apresentada se faz relevante e pertinente para a compreensão do fenómeno em causa. Somando-se a isso, pretendeu-se ainda avaliar a perceção sobre a temática a partir da visão de um profissional de recursos humanos.

O cenário atual de guerra (Ucrânia-Rússia) demonstra que as soft skills nunca foram tão importantes. Os povos devem entender-se, tal como os colaboradores numa empresa se devem dar bem e ser produtivos. Deveremos entender o que ambas as partes pretendem numa troca, que somente em algumas culturas é mais ausente do elemento interpessoal (culturas transacionais serão somente o Canadá e os EUA, segundo Solomon e Schell, 2009). Numa cultura baseada na relação (e.g., Portugal) a dimensão da relação assume maior importância na sociedade (Solomon e Schell, 2009). Adicionalmente, Portugal valoriza a harmonia e é contra o confronto direto (Hofstede, 2001) – o que só é possível conseguir-se com soft skills, motivo de discussão no presente estudo. Por outro lado, será porventura com hard skills que se pode enriquecer e criar fortuna. Vejam-se os exemplos de Warren Buffet (investidor financeiro), e de Bill Gates, José Neves e Mark Zuckerberg (especialistas em programação, entre outros).

O presente artigo encontra-se dividido em cinco seções, além desta breve introdução. A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados, seguidos de uma revisão da literatura, que aborda o tema de soft skills e hard skills. Imediatamente a seguir, são apresentados os resultados e a discussão, constituindo o cerne desta investigação, a conclusão e as referências utilizadas.

2. METODOLOGIA

A presente investigação assentou, essencialmente, numa abordagem metodológica mista (qualitativa e quantitativa).

Em primeiro lugar, através de uma revisão da literatura disponível, na base online de artigos científicos Scopus, assente nos dois conceitos chave “hard skills” e “soft skills”. O objetivo passava por obter um melhor entendimento do tema, com um enriquecimento teórico e opiniões fornecidas por autores credíveis.

No. 3, **2022**, 210-218
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29770

Em seguida, dado o foco do artigo ser a comunidade académica e a realidade portuguesa, foi elaborado um questionário, assente na informação recolhida durante a revisão bibliográfica, e uma entrevista efetuada a uma técnica de recursos humanos de uma instituição financeira portuguesa. O questionário desenvolvido foi dividido em duas partes. A primeira parte visava a obtenção de informações para a caracterização da amostra, como o género, idade, habilitações literárias e áreas de concentração de estudos. A segunda parte objetivou avaliar a perceção dos estudantes sobre afirmações sobre as soft skills e as hard skills por meio de uma escala de concordância de Likert de 5 pontos. O questionário foi disponibilizado usando o Google Forms, ao segmento alvo da comunidade académica, entre 9 e 19 de novembro de 2021, tendo sido obtido um total de 82 respostas.

Para complementar, e obter o ponto de vista de um caso empresarial português, foi realizada uma entrevista a uma técnica de recursos humanos de uma empresa de grande dimensão a operar em território nacional. A entrevista foi efetuada a 17 de novembro presencialmente, para discutir perspetivas de recrutamento e skills valorizadas, atualmente.

Na entrevista foram colocadas as seguintes questões:

1. O que é que valoriza mais num candidato durante o processo de recrutamento e seleção?

2. O que é que a sua entidade empregadora valoriza mais num candidato? Que critérios são normalmente utilizados? Houve alguma evolução ao nível desses critérios nos últimos anos?

3. Acredita que as soft skills são mais importantes do que as hard skills?

4. Quais as soft skills mais valorizadas num candidato?

5. Quais são as áreas em que pode haver uma maior valorização das soft skills? E das hard skills?

6. Das seguintes opções, quais das 3 formações seriam mais valorizadas pela sua empresa no processo de recrutamento e seleção?

> Língua estrangeira (além do Inglês); 2. Negociação; 3. Microsoft Office (Excel, Powerpoint, etc.); 4. Declaração de IRS/IRC; 5. Inteligência emocional; 6. Investigação e pesquisa; 7. Desenvolvimento de novos negócios; 8. Gestão de tempo; 9. Trabalhar em equipa.

7. Qual acredita ser a tendência para o futuro? (soft ou hard?)

3. Revisão Literária

3.1. Soft vs Hard Skills – Contexto e definição

As soft skills e as hard skills são termos que embora não sejam recentes, têm vindo a ganhar maior dimensão, especialmente para o desenvolvimento, complemento e evolução profissional (Travassos, 2019).

No passado, as hard skills eram as competências que tinham maior destaque, nomeadamente, a título de exemplo, na época industrial, onde se utilizavam sobretudo processos produtivos que necessitavam de competências técnicas para serem elaboradas (Ribeiro, 2017; Travassos, 2019). Porém, com o evoluir dos tempos, houve alterações nos mercados e na própria sociedade, o que despertou necessidades para além das competências técnicas, as necessidades por competências pessoais e interpessoais (soft skills) (Travassos, 2019).

Mais propriamente, no que diz respeito às hard skills, estas são o conjunto de habilidades que são requisitadas para um trabalho, tais como programação em computador, matemática e conhecimento linguístico (Kačamakovic & Lokaj, 2021); são as competências que são passíveis de aplicações teóricas e demonstram o saber-fazer da profissão (Sato et al., 2021); são as competências específicas, de características técnicas e que apresentam um caráter quantitativo e que podem ser tangíveis, mensuráveis e testadas, estando acreditadas por um certificado ou diploma (Ribeiro, 2017).

As soft skills, por sua vez, são as competências pessoais e atributos (Sato et al., 2021); são as competências não-técnicas e os talentos (Kačamakovic & Lokaj, 2021); são as competências pessoais e interpessoais inerentes a cada indivíduo (Ribeiro, 2017). Alguns exemplos são a capacidade de trabalhar em grupo, a comunicação, a liderança e a gestão de conflitos.

No. 3, **2022**, 210-218
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29770

Segundo Ribeiro (2017), as soft skills são de mais complexa e demorada aprendizagem, em relação às hard skills. No entanto, são competências que podem ser utilizadas em diversos contextos e situações e, portanto, podendo ser afetas a diversas profissões.

Para melhor entendimento destas duas competências, segue-se o seguinte exemplo dado por Ribeiro (2017, p.44):

> "*Um indivíduo possui um diploma académico na área das Línguas e Relações Empresariais (hard skill), trabalha com o mercado externo numa empresa exportadora e possui os conhecimentos linguísticos, culturais, de gestão e marketing necessários ao exercício da função (hard skills) e, por outro lado, tem uma débil capacidade de negociação (soft skill) e é xenófobo em relação a um dos principais países de origem dos maiores clientes da empresa, com os quais têm que lidar (soft skill). Nesta situação, o indivíduo tem os conhecimentos técnicos e práticos necessários ao exercício das suas funções; contudo, faltam-lhe competências comportamentais essenciais ao bom desempenho profissional, pondo em causa o relacionamento com os clientes e os resultados da organização.*"

Neste sentido, é destacado que as soft skills são indispensáveis tanto para se entrar no mercado de trabalho como para se continuar no mesmo (Ribeiro, 2017).

3.2. A IMPORTÂNCIA DAS SOFT E HARD SKILLS PARA AS EMPRESAS

Em 2010 havia 383.627 alunos matriculados no ensino superior e em 2021 são 411.995 (DGEEC/MEC; PORDATA, 2021), sendo que esses números foram, de uma forma geral, aumentando ao longo dos anos. Estes dados sugerem que os jovens estão a dar enfoque em desenvolver as suas hard e soft skills por meio do ingresso e permanência no ensino superior.

Num estudo citado por Klaus (2010), constatou-se que 75% do sucesso a longo prazo depende principalmente de competências pessoais e que apenas 25% dependiam das competências técnicas. Já um estudo concretizado por Watts & Watts (2008, citado por Travassos, 2019) dá ainda menos importância às competências técnicas, afirmando que apenas 15% contribuem para o sucesso a longo prazo.

Ribeiro (2017) evidencia que deverá haver um equilíbrio entre ambas as competências para que haja sucesso profissional, isto porque as capacidades e conhecimentos técnicos (hard skills) são fundamentais para um bom desempenho de funções e as soft skills ganham dimensão pela necessidade de interação com outros trabalhadores, clientes, fornecedores e outras relações interpessoais necessárias.

Outros autores reforçam a ideia supramencionada, afirmando que no mercado de trabalho são esperados tanto conhecimentos específicos, como habilidades sociais para os mais diversos contextos de trabalho, sendo que estes últimos são essenciais para o desenvolvimento do local de trabalho (Kačamakovic & Lokaj, 2021; (Sato et al., 2021).

Segundo Nahla et al. (2016), o sucesso de um dado empreendimento é determinado em última instância pela combinação de habilidades sociais (soft skills) com o know-how dos empreendedores (hard skills) .Mais se acrescenta que as organizações necessitam das soft skills e das hard skills dependendo da fase de evolução da empresa. As hard skills são as mais necessárias inicialmente na integração da organização, enquanto as soft skills são fundamentais e imprescindíveis para que a mesma se desenvolva e evolua (Nahla et al., 2016).

3.3. COMO AS EMPRESAS (RH) AVALIAM OS CANDIDATOS

O ambiente empresarial tem vindo a sofrer vastas alterações ao longo das últimas décadas. Assistimos a um incremento do ambiente competitivo, onde o conhecimento é cada vez mais visto como um importante ativo para as empresas alcançarem, ou mesmo manterem, uma importante vantagem competitiva (Lai & Lee, 2007). Como tal, os processos de recrutamento e seleção ganham maior importância para cada empresa, com o objetivo de captar o conhecimento necessário do mercado (Herstad et al., 2015). Esta tarefa é normalmente associada ao departamento de recursos humanos, contudo, pode também ser delegada a gestores operacionais ou chefes de equipas (Storey, 2007).

A forma mais comum de recrutamento é através de entrevistas. Nestas, cabe ao entrevistador tentar avaliar não só as competências técnicas oferecidas pelo candidato (hard skills), como também perceber as

No. 3, **2022**, 210-218
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29770

características pessoais e interpessoais do mesmo (soft skills). Longe vão os dias em que o recrutamento passava essencialmente por encontrar o candidato com mais competências ou formações técnicas. Atualmente, esta componente continua a ter um peso importante, porém, por si só, não é o suficiente para se encontrar um trabalho ou obter sucesso a longo termo (Staffan, 2010). Verifica-se, assim, um maior peso das soft skills aquando da captação de novos colaboradores, sejam eles operacionais ou mesmo gestores de topo (Deming, 2017).

No sentido de perceber quais são os critérios mais valorizados por recrutadores, Kohnová e Papula (2019), através de um estudo em 200 empresas, identificaram que as capacidades de pensamento e aprendizagem, trabalho em equipa e análise crítica são as mais procuradas no processo de recrutamento e seleção (ver Figura 1).



Figura 1 - Percentagem das empresas que consideram a dada capacidade como crítica no recrutamento

Fonte: (Kohnová & Papula, 2019)

3.4. COMPETENCIAS DO FUTURO E A INFLUENCIA DA TECNOLOGIA

De acordo com a empresa Deloitte, dois terços de todos os empregos vão depender das soft skills e, além disso, a contratação de colaboradores com habilidades comportamentais pode fazer com que a receita das empresas aumente em mais de 90.000 dólares (Lau, 2021). Nesse mesmo sentido, a *workforce* do instituto McKinsey Global estima um aumento de 24% nas horas de trabalho dependentes de capacidades sociais e emocionais até 2030 (Bughin, J. et al., 2018). Tal raciocínio encontra amparo histórico, sobretudo, no aumento de cerca de 12% dos empregos com alto nível de interação social entre os anos de 1980 a 2012 (Muchskills, 2021).

As organizações podem garantir a sua estabilidade e sucesso ao contratar pessoas com determinadas competências comportamentais (Frankiewicz & Chamorro-Premuzic, 2020). A melhor forma de preparar uma empresa para o futuro é investir seletivamente em colaboradores que sejam mais adaptáveis, curiosos e flexíveis. Uma vez que não há o conhecimento de quais as hard skills-chave que serão necessárias no futuro, o melhor curso de ação é apostar em pessoas cuja probabilidade de as desenvolver seja maior. Companhias como a Google e a Amazon já admitiram utilizar esta estratégia na contratação dos seus colaboradores dando ênfase a competências tais como a capacidade de aprendizagem e facilidade na resolução de problemas (Frankiewicz & Chamorro-Premuzic, 2020).

De acordo com o LinkedIn 2019 Global Talent Trends Report (2019), com as mudanças provenientes da automatização, as aptidões comportamentais como a criatividade, a adaptabilidade e a capacidade de colaboração serão cada vez mais importantes para o sucesso organizacional.

No. 3, **2022**, 210-218
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29770

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O presente estudo obteve um total de 82 respostas para o questionário aplicado, sendo que, relativamente à faixa etária dos estudantes inquiridos, a maioria possui "entre 18 e 21 anos" (67,1%), seguindo-se as faixas "entre 22 e 25 anos" (23,2%), "mais de 30 anos" (4,9%), "menos de 18 anos" (2,4%) e "entre 26 e 30 anos" (2,4%). Quanto ao género, 63,4% pertence ao género "Feminino", enquanto 35,4% ao "Masculino" e 1,2% a "Outro". A generalidade dos estudantes encontra-se a frequentar uma "Licenciatura" (48,8%) ou "Mestrado" (47,6%). Finalmente, em relação à área de estudos, verifica-se uma assinalável heterogeneidade nas respostas, destacando-se as áreas: "Ciências Empresariais" (26,8%), "Direito" (18,3%), "Engenharias" (18,3%), "Letras" (15,9%) e "Saúde" (9,8%).

4.2. A VISÃO DOS ESTUDANTES

Neste subcapítulo pretende-se averiguar as perceções e preferências dos estudantes no que toca ao desenvolvimento de soft e hard skills. Para tal, foi utilizada a Escala de Likert para medir o seu nível de concordância com várias afirmações. Além disso, foram apresentadas 9 possíveis ações de formação (5 relativas a hard skills e 4 a soft skills), das quais os inquiridos teriam de escolher 3 a frequentar, caso tivessem oportunidade. A análise destes dados deverá permitir compreender o tipo de competências que os estudantes universitários consideram mais importantes no mercado de trabalho nos dias de hoje.

Contudo, em primeiro lugar, importa analisar duas questões, nomeadamente se os inquiridos sabem o que são soft skills e hard skills, bem como se estão a investir numa ação de formação de soft skills atualmente. Neste sentido, em relação à primeira, a maior parte dos estudantes (84,1%) tem conhecimento do que são soft e hard skills. Porém, é importante referir que uma percentagem considerável de estudantes não tem noção do que representam estes conceitos (15,9%). No que diz respeito à segunda, 37,8% dos inquiridos respondeu positivamente ("Sim"), valor percentual que pode demonstrar a preocupação crescente dos estudantes em desenvolver as suas soft skills.

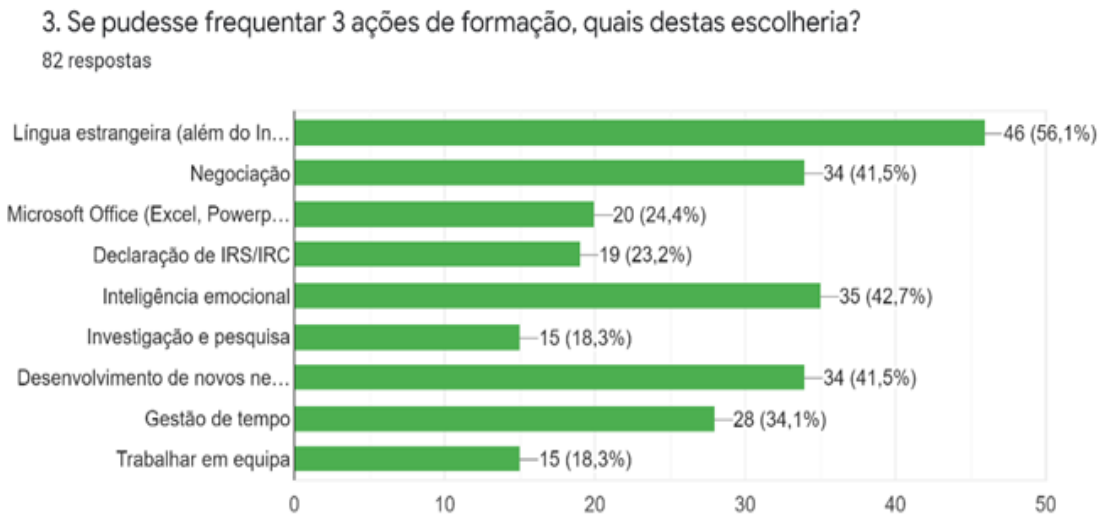


Figura 2 - Ações de Formação

Elaboração Própria

Como é possível constatar através da Figura 2, a hard skill "Língua estrangeira (além do Inglês)" é a skill mais valorizada entre os estudantes (56,1%), algo que se pode considerar como expectável, dado o crédito que é reconhecido aos indivíduos capazes de comunicar em várias línguas. Por outro lado, percebe-se que as formações direcionadas ao desenvolvimento de soft skills "Inteligência emocional" (42,7%), "Negociação" (41,5%) e "Gestão de tempo" (34,1%) assumem uma posição muito relevante nas escolhas dos estudantes.

No. 3, **2022**, 210-218
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29770

Importa salientar ainda que 41,5% escolheria frequentar a ação de formação "Desenvolvimento de novos negócios", percentual que pode estar relacionado com o facto de aproximadamente ¼ dos inquiridos pertencer à área das ciências empresariais.

No que concerne à utilização da Escala de Likert para averiguar a opinião dos inquiridos relativamente a algumas afirmações, destaca-se o seguinte: 84,1% "Concorda" ou "Concorda Completamente" que as instituições de ensino superior deveriam promover mais o desenvolvimento de soft skills; a generalidade dos estudantes considera importante aprender outras línguas para além do inglês (87,8%); e 47,5% não acredita que o seu sucesso profissional irá depender mais das suas capacidades técnicas do que outras capacidades, enquanto 26,8% julga o contrário e 25,6% não tem uma opinião formada sobre o assunto ("Não concorda nem discorda").

Por fim, quando questionados sobre qual será o tipo de competências mais relevante para as empresas no futuro, a maioria dos estudantes considera que serão as soft skills (70,7%) a ter um papel mais determinante na seleção de um candidato, enquanto apenas 29,3% pressupõe que serão as competências e conhecimentos técnicos (hard skills).

4.3. Entrevista a profissional em Gestão de Recursos Humanos (GRH)

De modo a entender de perto aquilo que as empresas procuram, bem como conhecer a opinião de alguém que lida frequentemente com processos de recrutamento e seleção de candidatos, considerou-se pertinente realizar uma pequena entrevista a uma profissional em gestão de recursos humanos. Numa breve análise da entrevista, surgiram 3 padrões na referida entrevista (ver Tabela 1).

Tabela 1 – Padrão da entrevista

Codificação	**Descrição**
Recrutamento e Seleção	Perceber como funcionava o processo na empresa em questão.
Valorização	Corroboração das competências mais requeridas e/ou valorizadas.
Futuro	Analisar a opinião de um recrutador em relação às competências que serão o futuro.

A técnica de recursos humanos entrevistada admite que no passado as empresas se focavam muito em recrutar candidatos com elevadas capacidades técnicas, sem dar atenção a competências pessoais e interpessoais, o que muitas vezes originava graves problemas, por exemplo ao nível da socialização e liderança. Tal acontecia porque o foco dos indivíduos estava em realizar um trabalho meramente mecânico, sem qualquer interação com pessoas. Todavia, a referida técnica afirma que, na atualidade, não é isso que se pretende. Nas suas palavras *"Queremos uma combinação de ambas (soft e hard skills). Pessoas fortes tecnicamente, mas muito desenvolvidas a nível de competências relacionais e comunicacionais, motivadas para enfrentar desafios".*

Deste modo, quando questionada sobre o que é mais valorizado, por si e pela sua entidade empregadora, num candidato durante o processo de recrutamento e seleção, a técnica de recursos humanos destaca a experiência profissional, assim como os seus hobbies e ações de voluntariado, uma vez que estes dois últimos se constituem como fatores de desenvolvimento de inúmeras soft skills. Neste sentido, a capacidade de comunicação e de trabalhar em equipa e o pensamento crítico são as soft skills que mais valoriza num candidato. Quanto a hard skills, salienta que "*Hoje em dia o curso no qual se formam os indivíduos não é de extrema relevância, porém, as universidades de maior renome podem ter algum peso na decisão."* Ainda, expõe que *"Quando a função exige um determinado nível técnico, é testada a habilidade dos candidatos através de casos práticos".*

No. 3, **2022**, 210-218
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29770

Na sua perspetiva, nas áreas de tecnologias de informação é habitual que "A*s hard skills tenham maior peso, visto que são funções que exigem um elevado nível técnico. Em contrapartida, no caso de um gestor de conta num banco, por exemplo, é extremamente importante que a pessoa tenha imensas soft skills desenvolvidas".*

Relativamente à tendência para o futuro, a técnica de recursos humanos entrevistada antevê que "*a tendência seja em apostar em candidatos com elevados níveis de criatividade, inteligência emocional, pensamento crítico, persuasão e influência nas tomadas de decisão, pois queremos pessoas que questionem se o que estão a fazer é realmente bom, se conseguem fazer melhor e qual é o caminho para isso".*

4.4. A RELAÇÃO ENTRE A VISÃO DOS ESTUDANTES, DE UMA PROFISSIONAL EM GRH E A LITERATURA CIENTÍFICA

Considerando o que foi discutido e analisado anteriormente, é possível verificar uma relação de conformidade entre as visões da comunidade de estudantes do ensino superior, as de uma profissional da área de GRH e aquilo que está presente na literatura relativa ao tema em questão.

Desta forma, ressaltam-se as seguintes concordâncias: A técnica de Recursos Humanos frisa que é essencial que um candidato apresente uma combinação de ambas as skills (soft e hard), tal como menciona Ribeiro (2017), sendo que, ainda, importa fazer referência ao facto de quase metade (47,5%) dos estudantes acreditarem que o seu sucesso no mercado de trabalho não irá depender mais das suas capacidades técnicas do que outro tipo de capacidades. A ação de formação respeitante ao desenvolvimento de soft skills preferida dos inquiridos é a "Inteligência emocional" (42,7%), capacidade que é muito valorizada na literatura científica e pela técnica de Recursos Humanos entrevistada, tal como o pensamento crítico e o trabalho em equipa. A literatura científica aponta para o facto de as soft skills, apesar de já serem necessárias, serão ainda mais no futuro, constituíndo-se uma tendência de acrescida importância das soft skills, algo que é sustentado pela técnica de recursos humanos entrevistada e pela maior parte dos estudantes inquiridos (70,7%), uma vez que estes últimos consideram que as soft skills serão o tipo de competências mais interessante para as empresas no futuro.

5. CONCLUSÃO

As soft skills e as hard skills são importantes tanto no presente como no futuro. Se por um lado é relatado que as soft skills terão um elevado impacto, por outro sem as hard skills não se poderá dar o desenvolvimento organizacional.

Importou perceber qual a opinião dos alunos de ensino superior em relação à temática bem como de um recrutador de recursos humanos de forma a cruzar as informações para se chegar a conclusões concretas. É possível concluir que as soft skills são vistas como critério de destaque por todos, até porque Portugal é um país onde as relações humanas assumem grande relevo (Solomon e Schell, 2009), sendo um país feminino onde se valoriza a qualidade de vida e o consenso (Hofstede, 2001).

Apesar de apenas 37,8% dos inquiridos revelar estar a investir em soft skills, a maioria das ações de formação que escolheriam frequentar seriam em soft skills - a inteligência emocional, a capacidade de negociação e a gestão de tempo, estando estas em segundo, terceiro e quarto lugar respetivamente, estando em primeiro uma hard skill, a aprendizagem de uma língua para além do inglês.

No entanto isso não implica que as hard skills não tenham um papel, também ele, de distinção, especialmente devido à tecnologia e automatização. Não vivemos sem a tecnologia e a mesma é desenvolvida e mantida tendo em conta as hard skills.

As profissões do futuro não podem ser antecedidas, pelo que não se tem o conhecimento das hard skills em que se deve apostar. Deste modo, e como constatado através do estudo, o desenvolvimento das capacidades de aprendizagem, e outras soft skills, serão o foco, pois, assim, será possível permanecer atualizado numa realidade em constante mudança e em crescente competitividade.

A título de limitações, a investigação fundamenta-se em um estudo de metodologia mista que representa a perceção de apenas alguns sujeitos, pelo que a sua transferência para outros contextos deve ser feita com cautela, tendo em vista a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos.

No. 3, **2022**, 210-218
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29770

Como sugestões de estudos futuros importa adicionar a componente das instituições de ensino e perceber em que posição as mesmas se colocam quanto ao desenvolvimento de soft skills. Dessa forma poder-se-ia relacionar as três componentes fundamentais, os estudantes enquanto futuros trabalhadores, as empresas enquanto contratadoras e as instituições de ensino enquanto formadoras de conhecimento e competências.

REFERÊNCIAS

Bughin, J.; Hazan, E.; Lund S.; Dahlström P. (2018). Skill shift: Automation and the future of the workforce. https://mck.co/2NuZYNk.

Chin, S. T. S. (2021). Soft Skills as Part of the Competitive Advantage Framework. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(1S). https://bit.ly/3byxAMd.

Deming, D.J. (2017) The growing importance of social skills in the labor market, *The Quarterly Journal of Economics*, 132(4), 1593-1640.

DGEEC/MEC; PORDATA. (2021). Alunos matriculados no ensino superior: total e por sexo - Portugal. Pordata. https://bit.ly/3a048hr.

Frankiewicz, B., & Chamorro-Premuzic, T. (2020). digital-transformation-is-about-talent-not-technology @ hbr.org. Harvard Business Review Home. https://hbr.org/2020/05/digital-transformation-is-about-talent-not-technology

Herstad, S.J., Sandven, T. and Ebersberger, B. (2015) Recruitment, knowledge integration and modes of innovation, *Research Policy*, 44(1), 138-153.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences – Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2nd edition. Sage.

Kačamakovic, M. K., & Lokaj, A. S. (2021). Requirements of organization for soft skills as an influencing factor of their success. Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 10(1), 295–303. https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0025

Klaus, P. (2010). Communication breakdown. *California Job Journal*, 28, 1-9.

Kohnová, L., & Papula, J. (2019). Recruitment preferences in the skills of job seekers: Knowledge management perspective. Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning, ICICKM, 2019-December, 209–217. https://doi.org/10.34190/IKM.19.502

Lai, M. and Lee, G. (2007) Relationships of organizational culture toward knowledge activities, *Business Process Management*, 13(2), 306-322.

Lau, Y. (2021). Soft Skills Are Essential To The Future Of Work . https://bit.ly/3HVfHmL

LinkedIn Talent Solutions. (2019). Global Talent Trends employee relationship is evolving. https://bit.ly/2IxXeRd.

Muchskills (2021). 3 reasons why soft skills are the skills of the future. https://bit.ly/30hO7T3.

Nahla, H., Medromi, H., Haddout, A., Benhadou, M., Larteb, Y., & Chafik, N. (2016). Evolution of soft and hard skills by level of decision in the organizations. *International Journal of Library & Information Science* , 5(2), 30–41.

Ribeiro, E. M. de P. (2017). *Soft skills no mundo laboral atual: a criação de uma nova empresa* (M. J. García Méndez (ed.)) [Mestrado em Línguas e Relações Empresariais]. Universidade de Aveiro.

Sato, S., Kang, T. A., Daigo, E., Matsuoka, H., & Harada, M. (2021). Graduate employability and higher education's contributions to human resource development in sport business before and after COVID-19. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 28(October 2020), 100306. https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2021.100306

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

Staffan, N. (2010) Enhancing Individual Employability: *The Perspective of Engineering Graduates Education & Training*, 52(6/7), 540-551.

Storey J. (2007). *Human Resource Management: A Critical text* (3rd Edition). London: Thomson Learning.

Travassos, V. (2019). A importância das soft skills nas competências profissionais. Instituto Politécnico de Coimbra.

Watts, M and R. K. Watts. (2008). Developing Soft Skills in Students. *The International Journal of Learning: Annual Review,* 15(12), 1-10.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 219-232
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29773

O bem-estar dos colaboradores e o impacto do Covid-19 em Portugal

Ana Reis[1], André Medeiros[2], Luís Costa[3] & Manuel Au-Yong-Oliveira[4,5]

[1] DEGEIT, Universidade de Aveiro, anapmreis@ua.pt
[2] DEGEIT, Universidade de Aveiro, medeirosandre10@ua.pt
[3] DEGEIT, Universidade de Aveiro, cluis3@ua.pt
[4] DEGEIT, Universidade de Aveiro, mao@ua.pt
[5] INESC TEC, Porto; GOVCOPP, Aveiro, Portugal

Resumo

O bem-estar dos colaboradores nas organizações é um conceito amplo e que é determinado por diversos fatores como é o caso da idade, género, capacidade de resposta ao stress, salário e flexibilidade. A literatura cada vez mais aponta que uma aposta em medidas para promover o bem-estar dos colaboradores pode resultar em aumentos de rendimentos e produtividade. Também, dada a crescente rotatividade do pessoal, esta é uma possível forma das organizações reterem ou atraírem o capital humano fundamental para manterem as suas vantagens competitivas, cenário que já se verifica em grandes empresas como a Google e a Apple. A pandemia vivida veio influenciar bastante esse bem-estar e acarretou consequências tanto para as organizações como para os trabalhadores. Com isso foi necessário haver uma adaptação das organizações à nova realidade. No sentido de perceber esse impacto, bem como as medidas empregues para o bem-estar em Portugal, foram realizadas três entrevistas de caráter qualitativo a funcionários de recursos humanos em empresas de diferentes dimensões e setores. Verifica-se que o mesmo nem sempre tem um papel de destaque e que diversas outras medidas poderiam ser realizadas. Foram ainda questionadas as medidas colocadas em prática para o combate ao Covid-19, sendo que o teletrabalho não só foi mencionado como sendo aplicado, nos casos em que era possível, como foi destacado como sendo benéfico. Com este trabalho pretendemos contribuir para a perceção de como o bem-estar dos colaboradores é tido em conta nas organizações bem como o impacto que o Covid-19 teve no mesmo.

Palavras-chave: Bem-estar; Covid-19; Medidas; Recursos Humanos; Organizações.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 219-232
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29773

1. INTRODUÇÃO

A Organização Mundial de Saúde (OMS) define a saúde como sendo "um estado completo de bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença ou enfermidade" (World Health Organization, n.d.).

O bem-estar é, desta forma, um pilar fundamental dentro das organizações, sendo que, segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), este é composto por 11 dimensões que se enquadram desde questões económicas à qualidade de vida (OCDE, 2019). Existem dimensões diretamente relacionadas ao trabalho, ou seja, que influenciam o bem-estar das pessoas enquanto colaboradores de uma organização, sendo eles o "trabalho e qualidade do trabalho", a "renda e riqueza" e o "equilíbrio vida-trabalho".

Segundo Pescud et al. (2015), a "saúde e bem-estar no local de trabalho podem ser vistos como um conceito amplo composto pela satisfação pessoal, a satisfação vida-trabalho e a saúde em geral, que é uma combinação de saúde mental/psicológica e saúde física/fisiológica" (p.2). De acordo com Xiaoming et al. (2015, as cited in Liu et al., 2019, p.1) o "bem-estar no trabalho é uma dimensão da felicidade do funcionário, com foco no ambiente de trabalho, referindo-se à satisfação do indivíduo com os fatores relacionados ao trabalho".

Neste sentido, cada vez mais os trabalhadores procuram locais de trabalho onde o bem-estar esteja presente na sua plenitude e onde sintam que são realizados. O estudo de Liu et al. (2019) menciona que o elevado bem-estar no local de trabalho assenta em três pontos, os trabalhadores estarem satisfeitos com o seu trabalho, o trabalho ser significativo e interessante e haver a disposição para permanecer na organização. Assim sendo, a manutenção do bem-estar dos trabalhadores nas organizações é deveras relevante, uma vez que estes ao se sentirem realizados no seu trabalho terão mais disposição para desenvolver as suas tarefas e melhorar a produtividade (Liu et al., 2019).

As novas gerações, tal como já se tem vindo a verificar ao longo dos tempos, apresentam valores e práticas culturais distintas, pelo que aquando da sua entrada no mercado de trabalho estas têm, também, necessidades distintas das gerações anteriores. Dessa forma, deve haver um desenvolvimento interno nas organizações de modo a melhorar os seus métodos de gestão de acordo com as caraterísticas dos seus trabalhadores ou futuros trabalhadores (Liu et al., 2019; Schroth, 2019). Adicionalmente, mencionar que a gestão de recursos humanos terá um papel de destaque, uma vez que estarão encarregues de adaptar as condições do trabalho às necessidades dos trabalhadores e, assim, melhorar o seu bem-estar e a vontade de permanecer na organização (Liu et al., 2019).

Tal como destacado acima, no que diz respeito ao bem-estar no local de trabalho, os empregadores têm um papel de grande relevância, pois, dependendo da importância e dimensão que os mesmos atribuam ao bem-estar dos seus colaboradores, estes irão implementar políticas e programas para a promoção da saúde no local de trabalho (Pescud et al., 2015). Não obstante, é de sublinhar que as organizações deveriam colocar esses programas em ação, uma vez que, ao aumentarem a sensação de bem-estar dos trabalhadores, a organização irá ter vantagens como um todo, melhorando o seu ambiente organizacional (Liu et al., 2019).

Recentemente, a pandemia da Covid-19 veio afetar o bem-estar das pessoas e organizações, o que obrigou a que se tomassem medidas excecionais. Estas mudanças, que foram inevitáveis, acarretaram tanto desvantagens como vantagens.

Neste sentido, o objetivo deste estudo será o de perceber a importância do bem-estar dos trabalhadores nas organizações, bem como entender que medidas são colocadas em prática e, ainda, o impacto da Covid-19 nesse mesmo bem-estar. Para tal irá primeiramente proceder-se a uma revisão bibliográfica de forma a perceber o que é destacado na literatura e elucidar alguns conceitos, bem como analisar que fatores influenciam o bem-estar dos trabalhadores, destacar os impactos da pandemia e ainda falar de medidas para melhorar o bem-estar dos trabalhadores nas organizações. Segue-se a análise e discussão das entrevistas.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 219-232
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29773

2. METODOLOGIA

A presente investigação assentou, primeiramente, numa abordagem metodológica qualitativa, através de uma pesquisa bibliográfica com o intuito de obter um maior domínio do tema. Para tal, foi necessário uma extensa procura e leitura da literatura científica presente na base online Scopus, além de outras bases de artigos científicos, tendo como conceitos chave escolhidos para essa procura o "bem-estar de colaboradores", "satisfação no trabalho", "melhoria do local de trabalho" e "impacto Covid-19". Esta pesquisa resultou num enriquecimento teórico dos conceitos explorados, como o bem-estar dos colaboradores de uma organização e quais os fatores que podem ser determinantes e melhorias defendidas por autores.

De seguida, para melhor entender a situação atual em Portugal, foram elaboradas três entrevistas, cujas perguntas se basearam na informação recolhida na fase da revisão bibliográfica. Assim, esta recolha de dados qualitativos em ambientes naturais pode ser mais rica no que toca a detalhes contextuais (Saunders et al., 2019).

As três entrevistadas (todas técnicas de recursos humanos) são provenientes de empresas de diferentes ramos e dimensões, com o objetivo de verificar eventuais diferenciações nas opiniões e medidas exploradas. Desta forma a amostra é uma *purposive sample* (Saunders et al., 2019), não probabilística, onde as entrevistadas foram escolhidas por terem conhecimento especializado a contribuir para o tema da pesquisa. Todas as entrevistas foram realizadas nos dias 3 e 4 de janeiro de 2022, através da troca de emails com as entrevistadas. Os dados foram recolhidos das respostas escritas obtidas. As entrevistas por email têm a vantagem de serem de simples elaboração, sem necessidade de sincronização de horários e obtenção de um texto estruturado de fácil perceção. Em contrapartida, apresenta algumas limitações, nomeadamente o facto de serem respostas fechadas, sem possibilidade de esclarecimentos adicionais e poderão ter um período de tempo de resposta mais ou menos longo de acordo com a disponibilidade do recetor.

Após a recolha de dados primários achou-se desnecessário continuar o esforço de recolha pois para este estudo exploratório a saturação de dados foi atingida, tendo-se contado com pessoas bem informadas e de cultura homogénea (Romney et al., 1986, citado por Remenyi, 2013).

No final, são cruzadas as informações recolhidas da literatura e das entrevistas, tendo em conta possíveis medidas e factos que devem ser tidos em conta para as organizações nacionais aplicarem medidas que visem melhorar o bem-estar dos seus colaboradores. Foi assim feita uma triangulação dos dados (Remenyi, 2017), com dados de diferentes fontes, para se perceber diferentes perspetivas do tema sob pesquisa.

As perguntas realizadas nas entrevistas foram as seguintes:

1. O bem-estar dos colaboradores é um fator considerado fundamental para a sua instituição?

2. Que medidas são colocadas em prática para melhorar o bem-estar dos trabalhadores?

3. Na sua opinião, que medidas poderiam ser implementadas? (para além das já existentes, caso haja)

4. Foram tomadas medidas de prevenção à Covid-19? Quais?

5. Foi possível introduzir o teletrabalho? Se sim, em que funções/departamentos?

6. Considera que os trabalhadores reagiram bem às mudanças? Qual o impacto nestes? Foram mais ou menos produtivos?

7. Acredita que as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) têm impacto no bem-estar dos colaboradores na sua organização?

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 219-232
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29773

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1. EMPRESAS E O BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES

O bem-estar ou satisfação profissional é um conceito multidimensional e subjetivo, uma vez que engloba múltiplos fatores de natureza diversa e varia de indivíduo para indivíduo, considerando as suas atitudes e conceções em relação aos variados aspetos que fazem parte do seu trabalho (Abelha et al., 2018). Também pode ser definido como "(…) uma avaliação cognitiva e afetiva das características situacionais associadas às funções que se desempenham dentro das construções do trabalho" (Vroom, 1995, as cited in Simmons et al., 2020, p.3). De uma forma simplista, está relacionado com o grau em que os indivíduos gostam ou não gostam do seu trabalho (Azziri, 2011, as cited in Rahman et al., 2017).

A generalidade dos autores defende que essa satisfação está diretamente associada ao desempenho do trabalhador e ao seu compromisso organizacional e, consequentemente, ao desempenho da organização à qual pertence (Kröll & Nüesch, 2017; Rahman et al., 2017; Simmons et al., 2020). George (1986, as cited in Rahman et al., 2017) expõe que para a maioria das empresas a satisfação do cliente é o elemento mais importante do seu negócio, esquecendo que se os seus colaboradores não estiverem satisfeitos não é possível satisfazer esses mesmos clientes.

Segundo Grant et al. (2007), podemos subdividir o bem-estar dos colaboradores em três dimensões distintas. A primeira remete ao bem-estar psicológico, que se foca em experiências subjetivas a cada indivíduo, como a satisfação em geral. Pode ter grande impacto no rendimento do colaborador, já que uma saúde psicológica deficiente contribui negativamente no desempenho do trabalho. Sentimentos como depressão, ansiedade, fadiga mental e stress diminuem significativamente os recursos cognitivos ou as próprias emoções, inibindo o auto-controlo e a motivação em tarefas subsequentes (Muraven & Baumeister, 2000). A segunda trata-se do bem-estar físico, que pode ir desde a alimentação e exercício praticado por cada trabalhador até aos seus indicadores de saúde, como por exemplo peso, pressão arterial ou nível de colesterol. Por último, Grant et al. (2007) aborda a dimensão social, em específico as relações sociais no dia-a-dia na empresa. Daqui pode resultar inúmeras experiências como sentimento de cooperação, apoio, reciprocidade, abandono e hostilidade.

3.2. FATORES DETERMINANTES NO BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES

De acordo com Tomaževič et al. (2014), é possível dividir os fatores que influenciam o bem-estar dos trabalhadores em dois agregados distintos: fatores pessoais e fatores externos. De uma forma geral, os primeiros abrangem os fatores demográficos e psicológicos, enquanto os segundos compreendem os fatores organizacionais e os fatores ambientais (Li et al., 2021; Tomaževič et al., 2014). De seguida, segue-se uma análise mais detalhada dos fatores supramencionados, atribuindo maior destaque aos mais discutidos na literatura científica nos últimos anos.

Relativamente aos fatores demográficos, estes dizem respeito a indicadores como a idade, género, educação, etnia, anos de experiência, idade prevista para a reforma, etc. (Davies et al., 2017; Tomaževič et al., 2014). Estes fatores são conhecidos por influenciar o bem-estar profissional de uma forma indireta, ou seja, segundo vários estudos, em geral, não se verifica diferenças significativas na satisfação dos trabalhadores entre os géneros (por exemplo), mas sim uma diferença considerável nos determinantes dessa satisfação (Meyerding & Lehberger, 2018; Smagina, 2020). Por outras palavras, "(…) os determinantes da satisfação profissional diferem substancialmente na sua importância entre os géneros" (Meyerding & Lehberger, 2018, p.1003), sendo que o mesmo se verifica, teoricamente, nos outros fatores demográficos. Outro exemplo que suporta esta teoria é a idade prevista de reforma, que apesar de não existir qualquer relação direta entre o bem-estar profissional e este indicador, observa-se um efeito indireto através da "atitude de reforma" (o modo como os trabalhadores antecipam o seu futuro estado de reforma), que difere de acordo com o grupo socioeconómico ao qual o trabalhador pertence – nos casos em que os trabalhadores possuem rendimentos domésticos mais elevados, não se verifica qualquer relação entre a satisfação profissional e a atitude de reforma, enquanto nos trabalhadores com rendimentos mais reduzidos constata-se uma relação negativa entre a satisfação e a atitude de reforma (Davies et al., 2017).

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 219-232
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29773

Quanto aos fatores psicológicos, podem ser definidos como construções multidimensionais baseadas em crenças, esquemas e sentimentos internos (Hulin & Judge, 2003, as cited in Simmons et al., 2020). É possível identificar indicadores como os traços individuais (características de personalidade), satisfação na carreira, nível de stress, vocações, ansiedade associada ao trabalho, realização, autoconsciência, inteligência emocional, inteligência social e recursos familiares (apoio familiar) (Abelha et al., 2018; Kalliath et al., 2018; Li et al., 2021; Rahman et al., 2017; Sutono, 2018; Simmons et al., 2020; Tomaževič et al., 2014). Ao contrário da inteligência emocional – que é um conceito frequentemente debatido e do conhecimento geral da sociedade, referindo-se à "(…) capacidade de processar, compreender e sentir as emoções de si próprio e dos outros, e de reagir e agir em conformidade" (Pérez-Fuentes et al., 2018, as cited in Li et al., 2021, p.1779) – a inteligência social corresponde à capacidade social de uma pessoa, isto é, a capacidade de estabelecer boas relações com os outros, bem como compreender os comportamentos, sentimentos e crenças dos mesmos (Fatos & Tayfun, 2013, as cited in Li et al. 2021). Estes são dois fatores com elevado peso no bem-estar dos trabalhadores, como foi confirmado no estudo de Li et al. (2021). Ainda, entre os indicadores mencionados, importa salientar o papel do apoio familiar (recursos familiares) na satisfação profissional dos indivíduos, uma vez que níveis mais elevados de apoio familiar resulta, geralmente, num maior bem-estar profissional (Kalliath et al., 2018).

Em relação aos fatores organizacionais, estes estão relacionados com o funcionamento do próprio trabalho e da organização (Tomaževič et al., 2014). Destacam-se: o tipo de liderança; flexibilidade; capacitação no local de trabalho; justiça organizacional (equidade); ambiente de trabalho; formação e desenvolvimento profissional no local de trabalho; oportunidades e perspetivas de promoção e progressão; benefícios marginais; comunicação interna e externa; salário; vantagens incidentais; segurança; significado e valor do trabalho; organização e política da empresa; estado geral e características do trabalho; administração; acompanhamento profissional; relações interpessoais; reconhecimento; incentivos monetários; prémios; autonomia; atividades sindicais; e práticas de gestão de recursos humanos (Abelha et al., 2018; Jaworski et al., 2018; Kröll & Nüesch, 2017; Li et al., 2021; Rahman et al., 2017; Sutono, 2018; Simmons et al., 2020; Tomaževič et al., 2014; Zhang et al., 2020).

O salário é, naturalmente, um dos fatores mais abordados como altamente condicionante do bem-estar dos trabalhadores, sendo que muitos autores nem questionam o peso que este indicador possui na satisfação profissional. Muitas investigações sugerem que o salário é um dos principais fatores determinantes na satisfação dos empregados (Abdulla et al., 2011, as cited in Tomaževič et al., 2014; Carlan, 2007, as cited in Tomaževič et al., 2014; MacKain et al., 2010, as cited in Tomaževič et al., 2014). Contudo, os resultados de um estudo de Judge et al. (2010) apontam que a remuneração apenas está relacionada com a satisfação de uma forma marginal. Isto é, em geral, os níveis remuneratórios têm um impacto pouco significativo no bem-estar dos indivíduos. Os autores justificam estes resultados com base na investigação de Lucas et al. (2003, as cited in Judge et al., 2010), que concluíram que os indivíduos se adaptam rapidamente aos eventos sociais, o que significa que "(…) no contexto do presente estudo, assim que um indivíduo recebe um aumento de salário, pode ser rapidamente "gasto" psicologicamente e perder assim o seu valor satisfatório" (Judge et al., 2010, p.163). Neste sentido, Judge et al. (2010) referem que os indivíduos devem ter em conta outros aspetos que preveem uma maior satisfação no trabalho do que o salário, como por exemplo as características específicas do próprio trabalho, visto que a remuneração manifesta uma importância considerável na motivação do trabalhador e não na sua satisfação.

Em relação a outros fatores organizacionais, podemos destacar a flexibilidade, a capacitação e a justiça organizacional, pelo facto de virem a assumir um papel de crescente importância para os trabalhadores nas últimas décadas. A flexibilidade laboral dá a hipótese aos indivíduos de escolher quando e/ou onde trabalhar, contribuindo para salvaguardar os seus interesses pessoais, o que resulta num aumento significativo da sua satisfação profissional (Kröll & Nüesch, 2017). Já a capacitação no local de trabalho acontece quando se verificam três componentes: o controlo sobre as atividades pelas quais é responsável; a crença de que possui o conhecimento e as capacidades indispensáveis para desempenhar essas atividades de forma competente e eficaz; e o compromisso de cumprir os objetivos pré-definidos (Simmons et al., 2020). Por seu turno, a justiça organizacional diz respeito às perceções que os colaboradores têm relativamente aos níveis de justiça presentes na organização, em particular no tratamento interpessoal, na colegialidade, na equidade, nas

No. 3, **2022**, 219-232
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29773

explicações e nos procedimentos, podendo estar associada às questões de igualdade de género (Simmons et al., 2020). Segundo Zhang et al. (2020), "(…) quando a justiça organizacional é mantida e executada nas áreas de justiça processual, justiça distributiva, justiça interpessoal e justiça informacional, os empregados têm níveis mais elevados de bem-estar e bem-estar no trabalho" (p.915).

Por fim, os fatores ambientais, que apresentam um papel menos relevante no bem-estar profissional, uma vez que dependem fortemente do tipo de trabalho e não são tão importantes para o trabalhador como os que foram abordados anteriormente (e.g. sistema judicial e imagem pública da organização) (Tomaževič et al., 2014).

3.3. Como a Covid-19 influenciou o bem estar dos colaboradores

A pandemia da Covid-19 constitui-se como uma ameaça à saúde física e mental em todo o mundo (Mead et al., 2021). As organizações e trabalhadores precisaram de se adaptar à nova realidade de forma abrupta e inesperada.

De acordo com a Office for National Statistics (ONS), houve um aumento dos níveis de ansiedade, uma redução dos níveis de felicidade e a média de satisfação com a vida e sentimentos também reduziram substancialmente durante a pandemia. Ainda se destacam como principais preocupações a afetação do bem-estar, em termos de tédio, solidão, ansiedade e stress, a forma como o trabalho será afetado e, também, em relação às finanças familiares, ou seja, em relação ao bem-estar económico (ONS, 2020).

É ainda destacado que são as mulheres que apresentam níveis mais elevados de ansiedade, o que pode ser justificado por serem estas a ter de abdicar do seu trabalho para cuidar dos filhos dependentes (ONS, 2020).

As organizações desde o início foram obrigadas a tomar medidas para combater a pandemia. A medida mais falada que fora colocada desde o começo em prática foi o teletrabalho. Este conceito não é recente, apesar de ser amplamente divulgado neste período (Marino & Capone, 2021). O teletrabalho é o uso de ferramentas de telecomunicação e das informações eletrónicas para se exercer o trabalho remoto (Marino & Capone, 2021). A adoção do teletrabalho em Portugal foi obrigatória em algumas fases da pandemia, sempre que as funções assim o permitissem (DGS, 2020a).

Segundo Marino e Capone (2021), as empresas têm colocado em prática percursos de formação e educação para a utilização das tecnologias digitais, bem como para a aquisição de maior autonomia na realização das suas competências e processos práticos. Esta prática tem uma grande importância para a adaptação à mudança.

A eficaz comunicação dentro das organizações é essencial para as mesmas, ainda mais durante o teletrabalho em que é preponderante a comunicação eficiente entre os funcionários e supervisores, sendo que esta pode, inclusive, ajudar a reduzir a sensação de isolamento e insegurança dos trabalhadores (Latorre et al., 2021). Nesse sentido, devem ser criadas redes de comunicação, especialmente quando existe a interdependência das tarefas (Marino & Capone, 2021). Em Portugal é determinado que o empregador deve promover o contato frequente entre os trabalhadores e entre a empresa de modo a evitar o isolamento dos trabalhadores durante o teletrabalho, respeitando, contudo, as boas condições de trabalho e privacidade (DGS, 2020a).

No entanto, nem todos os trabalhadores têm a oportunidade de trabalhar remotamente, como foi o caso dos profissionais de saúde, que foram dos grupos de trabalhadores que mais foram afetados pela pandemia. Além de terem de manter o seu trabalho, o mesmo foi sujeito a grandes sobrecargas, pelo que segundo a literatura internacional estes apresentavam um fator de risco para o stress, a depressão, a ansiedade e os transtornos de stress pós-traumático (Snyder et al., 2021). Mais se acrescenta que os mesmos se encontravam, igualmente, sob o risco de burnout.

A prevenção do burnout e de outros problemas psicossociais acima descritos é fundamental, pelo que exige intervenções a vários níveis, desde intervenções em caso de crises de saúde mental, tanto presenciais como virtuais, a melhoria do ambiente de trabalho para um local seguro e saudável, o dispensar de tempo adicional

No. 3, **2022**, 219-232
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29773

para descanso e recuperação, o estabelecimento de linhas de comunicação claras e gestão de expetativas e o envolvimento dos trabalhadores em questões que envolvam a sua segurança pessoal (Snyder et al., 2021).

Nesse sentido, é possível perceber que, à semelhança das organizações de saúde, também as restantes organizações tiveram o dever de implementar medidas para que os trabalhadores pudessem estar no seu local de trabalho e se sentissem seguros. Coube, assim, às empresas avaliar ou reavaliar os riscos e adotarem as medidas que consideravam necessárias à proteção dos seus trabalhadores (DGS, 2020b). No entanto, existiram, e existem, medidas que devem ser colocadas em prática por todas as empresas que são, segundo a DGS, a higienização das mãos, a etiqueta respiratória, o distanciamento social, a higienização e desinfeção de superfícies, a automonitorização de sintomas, a proteção individual (EPI) e a informação e formação.

A informação e formação são um dos aspetos mais importantes a ter em conta, pois tendo o conhecimento dos riscos é possível colocar em prática as medidas de proteção. Deste modo, os trabalhadores terem o conhecimento relativamente à proteção da sua segurança e saúde permite que estes desenvolvam as suas atividades de forma informada e correta (DGS, 2020a).

3.4. MEDIDAS PARA MELHORAR O BEM-ESTAR DOS COLABORADORES

Dado o benefício que pode trazer uma aposta em melhorar o bem-estar dos colaboradores numa organização, as empresas e autores tentam perceber a melhor forma de alcançar tal objetivo.

Todavia, as medidas a aplicar são inúmeras e variam no seu grau de complexidade e custos de implementação. A perceção de cada colaborador também varia. De acordo com o estudo "Tendências Globais de Capital Humano" de 2018 (Deloitte, 2018), de 11 mil entrevistados verificou-se que 87% dá ênfase à importância de trabalhar em horários flexíveis, 67% destacou a relevância do design do local de trabalho e 63% dos entrevistados revelaram que gostariam de ter acesso a snacks saudáveis, disponibilizados pela empresa. Como tal, os artigos sobre tal questão prendem-se com a investigação de medidas mais gerais, capazes de serem aplicadas a qualquer organização.

Kelly et al. (2021) afirma que uma mudança pode passar por garantir uma maior autonomia e flexibilidade a cada colaborador, não só em termos do seu trabalho em si (como a melhor forma de executar as suas tarefas), bem como o melhor local de trabalho e horários, mas também relativamente à sua participação no dia-a-dia da empresa. Deve ser dado, assim, oportunidades a qualquer colaborador de identificar e sugerir resoluções para qualquer problema que eventualmente possa surgir.

Por outro lado, estes autores também defendem um papel crucial de qualquer gestor no papel de melhoria. Este deve ser capaz de transmitir estabilidade, compreender as necessidades de cada indivíduo e garantir um equilíbrio entre os objetivos de desempenho e número de funcionários ao seu dispor.

Já Marino e Capone (2021) destacam o papel cada vez mais importante da tecnologia no local de trabalho. Não só podem permitir um trabalho mais inteligente (melhorando o desempenho) como uma maior flexibilidade na organização como um todo. O teletrabalho, a rápida partilha de informações, as ferramentas digitais, entre outros, podem, assim, adequar o trabalho de cada colaborador às suas necessidades pessoais aumentando o seu nível de bem-estar. No entanto, pode ser necessário educar os trabalhadores para esta cultura digital, evitando o denominado "technostress".

Finalmente, seja qual for a medida a aplicar, é necessário ter em conta a capacidade de lidar com a mudança. Consoante o país e organização pode, por um lado, haver uma maior aptidão à mudança como, por outro, grande resistência a esta, mesmo que seja em benefício dos colaboradores. Como tal, todas as medidas a tomar devem ser devidamente comunicadas e explicadas.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 219-232
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29773

4. Resultados e Discussão

4.1. Análise e discussão de entrevistas

Com o intuito de compreender melhor a realidade nacional, foram realizadas três entrevistas, de forma estruturada, a três técnicas de recursos humanos de três organizações distintas. Estas encontram-se nos respetivos cargos há relativamente pouco tempo, nomeadamente entre dois a três anos. As entrevistas foram realizadas nos dias 3 e 4 de janeiro de 2022, via email. Deste modo, esta análise qualitativa não só nos permitirá compreender melhor a realidade de Portugal, como também perceber as possíveis discrepâncias entre os vários tipos de organizações. Neste sentido, importa referir o seguinte:

- A Entrevistada A pertence a uma instituição financeira monetária de grande dimensão;
- A Entrevistada B faz parte de uma organização de tecnologia e ciência de média dimensão;
- A Entrevistada C integra uma empresa da indústria automóvel de pequena dimensão.

Posto isto, segue-se, primeiramente, a codificação dos dados resultantes das entrevistas (Tabela 1) e, de seguida, a síntese das respetivas entrevistas (Tabela 2).

Tabela 1 – Padrão da entrevista

Codificação	Descrição
Bem-estar dos trabalhadores	Analisar como as diferentes organizações lidam com o bem-estar dos seus trabalhadores, bem como medidas que são colocadas em prática para a manutenção do seu bem-estar.
Covid-19	Perceber o impacto do Covid-19 nas organizações e as medidas que foram necessárias de se colocarem em prática.
Flexibilidade no trabalho	Entender as medidas colocadas em prática e como os trabalhadores se adaptaram às mudanças.
Recursos Humanos (RH) no bem-estar dos trabalhadores	Averiguar a opinião dos técnicos de RH no que diz respeito ao bem-estar dos trabalhadores e as medidas colocadas em prática.

Tabela 2 – Questões e respostas obtidas

Questões	Entrevistada A	Entrevistada B	Entrevistada C
1. O bem-estar dos colaboradores é um fator considerado fundamental para a sua instituição?	"Cada vez mais há uma maior preocupação com estes temas, sobretudo com o surgimento da pandemia. O departamento de Saúde no Trabalho organiza anualmente o que nós chamamos de "Semana do Bem-estar", mas fora disso considero que esta preocupação e desenvolvimento de iniciativas poderia ser bastante superior."	"Sim, apesar de ser mais na teoria que na prática."	"Relativamente. As condições básicas e obrigatórias são oferecidas, no entanto sinto que seria importante a empresa debruçar-se mais na questão do bem-estar."

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 219-232
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29773

Questões	Entrevistada A	Entrevistada B	Entrevistada C
2. Que medidas são colocadas em prática para melhorar o bem-estar dos trabalhadores?	"Semana do bem-estar (workshops, palestras e outras atividades relacionadas com alimentação, exercício físico, técnicas de relaxamento, etc.), e recentemente foi contratado um psicólogo, pelo que os colaboradores podem efetuar marcação de consultas gratuitamente. Além disso, estão a ser desenvolvidos cursos relacionados com a gestão de stress."	"Adoção de um horário flexível de forma a poder existir um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal."	"As obrigatórias por lei: equipamentos de segurança; fardas e material de qualidade de acordo com o tipo de trabalho, novas máquinas e respetivas formações, etc.; bons equipamentos de iluminação e ergonomia; bolo de anos no dia de aniversário, etc."
3. Na sua opinião, que medidas poderiam ser implementadas? (para além das já existentes, caso haja)	"Alargar a chamada "Semana do Bem-estar" a eventos mensais ou mesmo semanais, parcerias com nutricionistas e opções de refeições saudáveis/dieta na empresa."	"Reuniões de feedback constante entre gestor de equipa e os respetivos membros; Rubrica com dicas de bem-estar; Formação dos líderes para estarem atentos a questões emocionais e motivacionais, sobretudo com a introdução do teletrabalho."	"Bem-estar físico: melhorar ainda mais as condições do espaço de trabalho, para que este se torne mais ergonómico e confortável; bem-estar financeiro: prémios de desempenho; bem-estar emocional: reunir regularmente com os colaboradores e tentar perceber questões que os deixam menos confortáveis e que podem ser melhoradas; bem-estar social: promover o convívio e a comunicação entre os colaboradores através de iniciativas (ex.: algumas formações, dinâmicas de equipa, jantar de Natal, etc.)."

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 219-232
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29773

Questões	Entrevistada A	Entrevistada B	Entrevistada C
4. Foram tomadas medidas de prevenção à Covid-19? Quais?	"Menos pessoas no mesmo espaço, utilização obrigatória de máscara, controlo de pessoas vacinadas e teletrabalho."	"Sim, foram colocadas várias sinaléticas: de medidas de segurança a cumprir (máscara, desinfetar as mãos, distância de segurança); de marcação de quais os lugares a serem ocupados; de desinfeção de espaços; de nº limite de ocupação de salas. Foram também criadas políticas de rotação dos colaboradores de cada equipa, de forma que a presença no escritório seja feita em segurança."	"Sim. São entregues máscaras aos colaboradores; sinalização oficial da DGS; pontos de desinfeção, etc."
5. Foi possível introduzir o teletrabalho? Se sim, em que funções/dep.?	"Sim. Teletrabalho para todas as áreas dos Serviços Centrais. Apenas a área comercial continuou a trabalhar presencialmente."	"Sim, praticamente todas as funções foram possíveis de realizar em teletrabalho, seja funções da área de Gestão (marketing, RH, contabilidade), seja de perfis técnicos (informática)."	"Não."
6. Considera que os trabalhadores reagiram bem às mudanças? Qual o impacto nestes? Foram mais ou menos produtivos?	"Lançámos recentemente um questionário para averiguar estas questões e mais de 90% dos colaboradores diz sentir-se mais feliz/seguro/realizado com a possibilidade de trabalhar em casa. Além disso, referem que se sentem muito mais produtivos, sabem gerir melhor o seu tempo e acabam por também ter mais tempo para estar com as suas famílias (tempo este que muitas vezes era despendido em deslocações)."	"Sim, a adaptação foi positiva. O teletrabalho iniciou-se exclusivamente com a pandemia, mas foi uma adaptação rápida. A produtividade dos colaboradores não foi afetada e muitos preferem o teletrabalho ao presencial."	

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 219-232
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29773

Questões	Entrevistada A	Entrevistada B	Entrevistada C
7. Acredita que as práticas de GRH têm impacto no bem-estar dos colaboradores na sua organização?	"As existentes têm certamente algum impacto, mas há muito mais iniciativas por desenvolver que trariam inúmeros benefícios às pessoas e por consequência à empresa."	"Sim, as práticas de GRH têm como objetivo melhorar a produtividade, motivação e competências dos colaboradores, o que acaba por se refletir no seu bem-estar. Para além disso, é também um papel da GRH focar-se em práticas especificamente para promover o bem-estar."	"Acredito que se forem implementadas novas práticas orientadas para o bem-estar dos RH, que terão um impacto muito positivo nos colaboradores, nomeadamente ao nível da sua motivação e comprometimento organizacional."

Quanto ao facto de o bem-estar dos colaboradores ser considerado fundamental para a organização, bem como as medidas que são levadas a cabo para o promover (questões 1 e 2), constata-se que as entrevistadas consideram que poderiam ser desenvolvidas mais iniciativas e que as suas organizações poderiam ter uma preocupação superior à atual. Todavia, é possível verificar que as medidas adotadas entre as três organizações são bastante díspares, sendo a instituição de maior dimensão a implementar mais iniciativas. Nesta mesma linha, na questão 3, a Entrevistada C foi aquela que sugeriu um maior conjunto de medidas, face às insuficientes que são postas em prática atualmente na sua empresa.

Nas três organizações foram tomadas medidas de prevenção à Covid-19. No entanto, na organização à qual pertence a Entrevistada C não foi possível introduzir o teletrabalho, ao contrário das restantes organizações. Nestas, o teletrabalho foi implementado em todos os departamentos/funções, à exceção daqueles que a atividade presencial era indispensável (questões 4 e 5). Em resposta à questão 6 ("Considera que os trabalhadores reagiram bem às mudanças? Qual o impacto nestes? Foram mais ou menos produtivos?"), as Entrevistadas A e B indicam que a adaptação dos trabalhadores ao teletrabalho foi positiva, sendo que estes se encontram, na generalidade, mais felizes por trabalharem em casa e se sentem mais produtivos.

Importa também referir que as entrevistadas acreditam que as práticas de gestão de recursos humanos produzem um impacto positivo no bem-estar dos colaboradores, gerando, consequentemente, um aumento da sua motivação e, naturalmente, benefícios para a organização, ideias que corroboram o estudo Zhang et al. (2020).

Das três entrevistas efetuadas pode-se constatar que o conceito de bem-estar dos colaboradores no local de trabalho já é tido em conta pelos recursos humanos e organizações em Portugal. De facto, é um tema cada vez mais debatido tanto na literatura como no dia-a-dia das empresas portuguesas, não só pelos benefícios que pode trazer, como também fruto da pandemia global que vivemos. O Covid 19 veio alterar a forma de trabalho de muitas empresas, obrigando-as a adaptarem-se à nova realidade, através da implementação de novas medidas.

No entanto, destaca-se uma significativa diferença na aposta na promoção do bem-estar, e respetivas medidas, consoante a dimensão da empresa. Pelo que se pode perceber, pela visão das entrevistadas, a dimensão da empresa pode influenciar bastante o nível de atenção e recursos dedicados a medidas de bem-estar, havendo uma grande diferença entre as grandes empresas e as pequenas e médias empresas (PMEs) nacionais.

Para a mudança de tal paradigma em Portugal, seria necessário sensibilizar os líderes e gestores portugueses da importância da promoção do bem-estar dos seus colaboradores. Muitos destes carecem ainda de uma visão estratégica, uma vez que veem tais medidas apenas como um custo para a organização, ao invés de um investimento para futuros aumentos de rendimento.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 219-232
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29773

Do lado dos colaboradores, o desafio pode vir a ser a aceitação/resistência a novas medidas a serem aplicadas. Os benefícios devem ser devidamente comunicados para combater a aversão à mudança, caraterística essa que define claramente a cultura portuguesa, obtendo uma das pontuações mais elevadas neste campo (99) no estudo das dimensões culturais por país (Hofstede Insights, 2022).

5. CONCLUSÃO

A elaboração deste estudo permitiu perceber que, de facto, a consideração do bem-estar dos trabalhadores é relevante para as organizações e que as mesmas devem implementar medidas por forma a proceder à "manutenção" e incremento do mesmo.

De acordo com as entrevistas realizadas, foi possível depreender que muitas empresas ainda não desenvolvem medidas e atividades satisfatórias para o melhoramento do bem-estar dos seus trabalhadores, sendo que muitas vezes se restringem às obrigatórias por lei. Não obstante, o facto de os recursos humanos perceberem a necessidade de implementar mais medidas às já existentes demonstra que existe pensamento crítico dentro da organização em relação a esta temática.

As medidas a serem aplicadas são bastante diversas e generalizadas, podendo, assim, ser aplicado a diferentes organizações, tanto em termos de dimensão ou ramo. Contudo, o resultado que uma dada medida poderá ter é bastante subjetivo e variável de caso para caso. Cabe à gestão de topo e aos recursos humanos tentar perceber o seu próprio caso e analisar quais as melhores medidas a aplicar na sua organização, consoante os recursos disponíveis. O feedback dos colaboradores também irá ser imprescindível para a sugestão de possíveis medidas a aplicar, bem como uma posterior avaliação dos resultados obtidos.

A pandemia veio testar a capacidade de adaptação das organizações à mudança e como as mesmas conseguem manter o bem-estar dos seus colaboradores em situações adversas, o que, segundo as entrevistadas, no que diz respeito ao teletrabalho foi bastante positivo.



Figura 1 – Esquema resumo de medidas para melhorar o bem-estar dos colaboradores nas organizações (Elaboração Própria)

No. 3, **2022**, 219-232
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29773

Neste âmbito, após a elaboração do presente documento é possível clarificar como as empresas na atualidade estão a gerir o bem-estar dos seus colaboradores, tendo, inclusive, em conta organizações de diferentes dimensões, onde estas mudanças foram claramente visíveis.

Com base nas conclusões retiradas das entrevistas, e com o suporte da revisão da literatura, este artigo pode-se constituir como um alicerce interessante para muitas empresas que procuram promover um maior bem-estar dos seus colaboradores. Assim sendo, as estratégias de marketing de recrutamento e de marketing interno das empresas devem ter em conta as questões abordadas ao longo do documento, de forma a providenciar uma melhor experiência aos colaboradores e, consequentemente, a aumentar a sua produtividade e a produtividade da empresa.

Num trabalho futuro sugere-se que se explore a opinião de gestores de topo e de CEOs quanto ao bem-estar dos colaboradores nas organizações, uma vez que são estes que têm o parecer final no que diz respeito às decisões e medidas que são adotadas. Além disso, seria interessante perceber as discrepâncias entre o que estes consideram que é satisfatório e o que de facto é implementado nas suas organizações.

Na figura 1 está representado um esquema resumo das ações que devem de ser levadas a cabo pelas organizações de forma a melhorar o bem-estar dos seus colaboradores, tendo em conta tanto a literatura como as conclusões que se retiram das entrevistas realizadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abelha, D., Carneiro, P., & Cavazotte, F. (2018). Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristics. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 516-532. https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949

Davies, E. M. M., Van der Heijden, B. I. J. M, & Flynn, M. (2017). Job Satisfaction, Retirement Attitude and Intended Retirement Age: A Conditional Process Analysis across Workers' Level of Household Income. Front. *Psycholm*, 8(891), 1-13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00891

Deloitte (2018). 2018 Global Human Capital Trends. https://bit.ly/2uNzbrH.

DGS. (2020a). Informação Técnica de Saúde Ocupacional n.o 15/2020. Saúde e Segurança do Trabalho/Saúde Ocupacional: Medidas de prevenção e proteção a SARS-CoV-2 (COVID-19) nas empresas, de 17/04/2020. 1–18. https://bit.ly/3buL0Zv.

DGS. (2020b). Saúde e trabalho. Medidas de prevenção da COVID-19 nas empresas. 1–18. https://bit.ly/3A6Ow6t

Grant, A.M.; Christianson, M.K.; Price, R.H. (2007) Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Acad. Manag. Perspect*, 21, 51–63.

Hofstede Insights (2022). Country Comparison - Portugal. Retrieved January 10, 2022, from https://bit.ly/2FSbR1g.

Jaworski, C., Ravichandran, S., Karpinski, A. C., & Singh, S. (2018). The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 1-12. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.011

Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational* Behavior, 77(2), 157-167. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002

Kalliath, P., Kalliath, T., Chan, X. W., & Chan, C. (2018). Linking Work–Family Enrichment to Job Satisfaction through Job Well-Being and Family Support: A Moderated Mediation Analysis of Social Workers across India. *The British Journal of Social Work*, 49(1), 234-255. https://doi.org/10.1093/bjsw/bcy022

Kelly, E. et all (2021). 7 Strategies to Improve Your Employees' Health and Well-Being, *Harvard Business Review*. https://bit.ly/3NnaPrE.

Kröll, C., & Nüesch, S. (2017). The effects of flexible work practices on employee attitudes: evidence from a large-scale panel study in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(9), 1505-1525. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1289548

Latorre, F., Pérez-Nebra, A. R., Queiroga, F., & Alcover, C. M. (2021). How do teleworkers and organizations manage the COVID-19 crisis in Brazil? The role of flexibility i-deals and work recovery in maintaining sustainable well-being at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(23). https://doi.org/10.3390/ijerph182312522

No. 3, **2022**, 219-232
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29773

Li, X., Fang, X., Wang, L., Geng, X., & Chang, H. (2021). Relationship between emotional intelligence and job well-being in Chinese Registered Nurses: Mediating effect of communication satisfaction. *Nursing Open*, 8(4), 1778-1787. https://doi.org/10.1002/nop2.820

Liu, Q., Chen, Y., & Chen, J. (2019). Effects of work weil-being on the job performance of new generation employees: A moderated mediation model. *PervasiveHealth: Pervasive Computing Technologies for Healthcare*, 172–176. https://doi.org/10.1145/3357292.3357318

Marino, L., & Capone, V. (2021). Smart working and well-being before and during the covid-19 pandemic: A scoping review. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(4), 1516–1536. https://doi.org/10.3390/ejihpe11040108

Mead, J. P., Fisher, Z., Tree, J. J., Wong, P. T. P., & Kemp, A. H. (2021). Protectors of Wellbeing During the COVID-19 Pandemic: Key Roles for Gratitude and Tragic Optimism in a UK-Based Cohort. *Frontiers in Psychology*, 12(July), 1–11. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.647951

Meyerding, S. G. H., & Lehberger, M. (2018). Gender and job satisfaction in German horticulture. *International Food and Agribusiness Management Review*, 21(7), 1003-1022. https://doi.org/10.22434/IFAMR2017.0125

Muraven, M., & Baumeister, R.F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, 126, 247259

OCDE. (2019). How's Life? 2020 : Measuring Well-being. https://bit.ly/3HTGUWQ.

ONS. (2020). Personal and economic well-being in Great Britain: May 2020. https://bit.ly/3bw91iP.

Pescud, M., Teal, R., Shilton, T., Slevin, T., Ledger, M., Waterworth, P., & Rosenberg, M. (2015). Employers' views on the promotion of workplace health and wellbeing: A qualitative study. *BMC Public Health*, 15(1), 1–10. https://doi.org/10.1186/s12889-015-2029-2

Rahman, K., Akhter, W., & Khan, S. U. (2017). Factors affecting employee job satisfaction: A comparative study of conventional and Islamic insurance. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1-15. https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1273082

Remenyi, D. (2013). *Field methods for academic research – interviews, focus groups & questionnaires*. 3ª edição. Reading: ACPI.

Remenyi, D. (2017). *Dictionary of research concepts and issues*. 2ª edição. Reading: ACPI.

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. https://doi.org/10.1177/0008125619841006

Simmons, C. A., Weiss, E. L., & Schwartz, S. L. (2020). Job satisfaction indicators for tenure and non-tenure track social work faculty: similar but not equal. *Social Work Education*, 1-20. https://doi.org/10.1080/02615479.2020.1808608

Smagina, O. (2020). Gender and job satisfaction in higher education institution: Case study from Uzbekistan. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 7(2), 219-229. https://doi.org/10.1080/02615479.2020.1808608

Snyder, V. N. S. de, Villatoro, A. P., McDaniel, M. D., Ocegueda, A. S., Garcia, D., & Parra-Medina, D. (2021). Occupational Stress and Mental Health Among Healthcare Workers Serving Socially Vulnerable Populations During the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Public Health*. https://bit.ly/3bqIIdQ.

Sutono, A. (2018). Organizational factors, working environment and job satisfaction: A study from service industry of Indonesia. *International Journal of Management and Business Research*, 8(2), 142-154. https://bit.ly/3boSE7D.

The One Brief. (n.d.). Os 4 Fatores que Impulsionam o Bem-estar do Colaborador. Retrieved December 27, 2021, from https://bit.ly/3xQKc8K.

Tomaževič, N., Seljak, J., & Aristovnik, A. (2014). Factors influencing employee satisfaction in the police service: the case of Slovenia. *Personnel Review*, 43(2), 209-227. https://doi.org/10.1108/PR-10-2012-0176

World Economic Forum. (n.d.). Why companies must prioritize wellness in the workplace. Retrieved December 27, 2021, from https://bit.ly/3HRYquw.

World Health Organization. (n.d.). WHO remains firmly committed to the principles set out in the preamble to the Constitution. Retrieved January 6, 2022, from https://bit.ly/3a1oUx8.

Zhang, X., Lin, Z., Liu, Y., Chen, X., & Liu, D. M. (2020). How do human resource management practices affect employee well-being? A mediated moderation model. *Employee Relations*, 42(4), 903-919. https://doi.org/10.1108/ER-08-2019-0320

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 233-243
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29776

Estratégias de Marketing Internacional: o caso da Boca do Lobo

Cláudia Ribau [1], Daniel Ramos [2], Mónica Dinis [3] & Paula Mota [4]

[1] GOVCOPP, ISCA, Universidade de Aveiro, Portugal, cpr@ua.pt
[2] ISCA, Universidade de Aveiro, Portugal, daniel.ramos@ua.pt
[3] ISCA, Universidade de Aveiro, Portugal, monicasoaresf@ua.pt
[4] ISCA, Universidade de Aveiro, Portugal, pspm@ua.pt

Abstract

A atuação em contextos socioculturais e económicos diferentes da do mercado doméstico deve ser uma opção estratégica por parte das Pequenas e Médias Empresas (PME), o que implica desenvolver uma capacidade de agir em zonas culturais diversas, de conceber um tipo de organização que permita operar simultaneamente em vários mercados e definir estratégias de marketing-mix capazes de responder a todas estas especificidades.

Com base nesta diversidade nos comportamentos de consumo globais e nas especificidades de entrada em mercados externos, foi desenvolvido um estudo de caso que visa analisar os processos de internacionalização da empresa Boca do Lobo, especificamente: descrever as motivações que levaram à penetração de mercados externos; analisar os modos de entrada adotados; e explicar a adaptabilidade da marca na introdução nos mercados pretendidos no âmbito do marketing-mix.

O estudo de caso segue uma metodologia qualitativa, recorrendo a pesquisa primária (envolvendo 'pesquisa de campo' na recolha e análise de informações através de entrevista aos responsáveis pela empresa) e pesquisa secundária com recurso a pesquisa documental.

Deste estudo conclui-se que a empresa Boca do Lobo utiliza vários modos de entrada, dependendo da especificidade do mercado externo.

Este caso de estudo apresenta as limitações próprias de um estudo qualitativo com limitações ao nível do acesso à informação, porém a sua relevância torna-se base para outras empresas que pretendam entrar em mercados externos dentro das mesmas especificidades contextuais e de marketing-mix.

Keywords: Internacionalização; PME; Marketing International; EAU; produtos de luxo.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 233-243
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29776

1. INTRODUÇÃO

O aumento da intensidade competitiva numa perspetiva de escala global tem levado cada vez mais empresas a procurarem oportunidades nos mercados internacionais para atingir os seus objetivos, bem como para salvaguardar a sua posição no mercado e a sua sobrevivência. Exportar tem sido tradicionalmente o modo mais vulgar de entrada no mercado internacional, favorecido especialmente por PME (Young *et al.*, 1989; Ribau *et al.*, 2017). A exportação é considerada um dos modos de entrada iniciais no modelo de internacionalização, no qual as empresas aumentam gradualmente o seu envolvimento internacional (Johanson e Vahlne, 1977; Ribau *et al.*, 2015, 2018).

A atuação em mercados internacionais pressupõe atuação em contextos socioculturais e económicos diferentes da do mercado doméstico e deve ser uma opção estratégica por parte das PME, implicando desenvolver competências para agir em zonas culturais diversas, de conceber um tipo de organização que permita operar simultaneamente em vários mercados e definir estratégias de marketing-mix capazes de responder a todas estas especificidades (Silva *et al.*, 2018; Alon *et al.*, 2021).

Foi com base nesta diversidade nos comportamentos de consumo globais e nas especificidades de entrada num mercado específico: os Emirados Árabes Unidos (EAU) que foi desenvolvido um estudo de caso que visa analisar a internacionalização da empresa Boca do Lobo (BL), as suas motivações na penetração de mercados externos; analisar os modos de entrada adotados; e explicar a adaptabilidade da marca na introdução nos mercados pretendidos no âmbito do marketing-mix.

A metodologia seguida no presente trabalho foi qualitativa, tratando-se de um estudo de caso abordado em três fases. Na primeira fase abordou-se a história da empresa, a identificação dos segmentos e posicionamento. Na segunda fase identificaram-se as motivações e as várias formas de entrada em mercados externos. Na última fase identificaram-se as estratégias no domínio do marketing-mix internacional. O principal método para a recolha de dados foi a entrevista semiestruturada, recorrendo a perguntas de resposta aberta (Fisher, 2007) endereçadas ao CEO, ao Gestor de Marca, ao Gestor Financeiro e ao Designer. Este estudo de caso implicou igualmente pesquisa secundária, em documentos internos e em publicações disponíveis, assim como em trabalhos académicos e comerciais. Os dados utilizados neste estudo foram recolhidos através de documentos disponibilizados pela empresa e da informação que consta no *website* da mesma e ainda através das entrevistas publicadas. Este método de recolha de dados auxiliou a elaboração, o desenvolvimento e a identificação de informações relevantes, assim como permitiu a triangulação de dados, de forma a verificar a sua consistência, para aumentar a robustez dos resultados.

Este estudo tem impacto quer para academia, quer para a comunidade empresarial. Permitiu-nos, a partir de um caso real, conhecer as especificidades contextuais e de marketing-mix, dados que podem ser relevantes para outras empresas que pretendam enveredar por mercados externos com tais especificidades.

Este artigo encontra-se estruturada da seguinte forma: depois da introdução, faz-se uma pequena revisão da literatura, seguida da apresentação do caso de estudo. Finaliza com a conclusão.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Enveredar por mercados internacionais implica que os gestores tenham na base motivações suficientemente fortes que os levem a iniciar um processo estratégico de conquista de mercados que muitas vezes estão longe (mesmo que psiquicamente) do mercado doméstico. Essas motivações podem ser pró-ativas, quando estas representam um estímulo na tentativa de mudança, ou uma adaptação da sua estratégia, e que é baseada no plano da empresa em explorar outras possibilidades de mercado (Hollensen, 2007, Ribau et al., 2015; Ribau et al., 2017). A empresa pode também reagir a pressões contextuais de mercado e, desta forma, ajustam a sua estratégia de forma passiva, sendo, neste caso, uma atitude reativa (Hollensen, 2007; Ribau et al., 2015; Ribau et al., 2017). Viana e Hortinha (2005) definem a exportação indireta como sendo reativa, em que a empresa não é o efetivo exportador.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 233-243
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29776

2.1.1. MODOS DE ENTRADA DE MARCAS DE LUXO

As marcas de luxo regem-se pelo princípio da exclusividade, pelo que competem pela exclusividade, tendo uma notoriedade de marca e qualidade percebida elevadas (Phau e Prendergast, 2000). Nos processos de internacionalização estas marcas devem saber respeitar o seu posicionamento e o seu segmento-alvo, mantendo o valor da marca transversal aos mercados onde está presente.

O modo de entrada nos mercados internacionais é a decisão mais importante para uma marca (Lu, 2008), devendo sempre definir uma estratégia coerente à identidade que a mesma pretende divulgar nos mercados pretendidos. Lu (2008) refere três fatores essenciais para a internacionalização de uma marca de luxo: o nível de notoriedade da marca, o capital disponível e o conhecimento que a marca tem do mercado que pretende entrar. Neste sentido, para penetrar em novos mercados, uma marca como a BL deve conhecer com profundidade o perfil do seu público-alvo, identificar as áreas comerciais do setor de luxo nas cidades do mercado de destino, construindo a notoriedade da marca naquela região.

Moore et al. (2010), após analisarem 12 empresas de luxo e as respetivas estratégias de internacionalização, concluíram que estas empresas focaram-se, essencialmente, como modo de entrada, no Investimento Direto Estrangeiro (IDE), abrindo lojas que representam o conceito das suas marcas (flagship stores) como forma de se introduzirem nos mercados, transmitindo, assim, a sua identidade e aumentando a sua notoriedade na região. Outro modo de entrada utilizado comumente pelas marcas de luxo é a criação de joint-venture com um distribuidor local de bens luxuosos, tendo a vantagem de receber conhecimento e informação divulgada por este distribuidor, o que permite um melhor conhecimento do comportamento do público-alvo, as melhores formas para construir uma rede de distribuição eficiente na região pretendida e identificar os melhores canais media para projetar um plano estratégico de comunicação da marca.

O IDE adquire um interesse a longo prazo em empresas que operam numa economia exterior à do investidor (FMI, 2022). Czinkota et al. (1999) afirmam que o IDE tem vindo a tornar-se um dos principais modos de entrada adotados pelas empresas para se introduzirem nos negócios internacionais. Este investimento é considerado direto porque a entidade investidora, podendo ser um indivíduo, um grupo de entidades ou uma empresa, ao investir pretende ter controlo direto na gestão e uma influência considerável sobre a empresa estrangeira. O critério mínimo utilizado é a posse de pelo menos 10% dos direitos de votos, que representarão o grau de influência do investidor (OECD, 2013). Assim, o IDE serve não só como um elemento-chave para a integração na economia internacional, pois cria ligações estáveis entre as economias internacionais, mas também como um meio importante de efetuarem transferências de tecnologias entre os países (OECD, 2013).

O IDE provoca o crescimento económico, ou seja, um efeito positivo importante que beneficia os países desenvolvidos, assim como os em desenvolvimento, pelo que criam emprego, estimulam o aumento da produtividade e da competitividade (Campos e Kinoshita 2002; Li e Liu, 2005). O IDE, especialmente para os países menos desenvolvidos, cria maiores exportações, permite o acesso a mercados internacionais e aumenta as reservas de moedas estrangeiras.

O IDE pode ser dividido em duas categorias: greenfield e brownfield. Respetivamente ao método brownfield, trata-se da operação que envolve a aquisição ou fusão de uma empresa presente no mercado alvo (Hill, 2007). Já o método greenfield envolve projetos para a construção e formação de uma empresa de raiz num país estrangeiro. Os investimentos greenfield podem trazer maiores benefícios ao desenvolvimento do país anfitrião, visto que leva à formação de novas instalações, contribuindo para a acumulação e produtividade do capital (UNCTAD, 2018). Por outro lado, os investimentos brownfield trazem benefícios menores, por não provocarem diretamente o aumento da capacidade produtiva, a transferência de recursos derivada da aquisição ou fusão de empresas o que pode provocar a demissão de funcionários ou o encerramento de algumas atividades da empresa em causa (UNCTAD, 2018). Porém Bayar (2017) afirma que os investimentos brownfield podem também provocar o crescimento económico a partir das transferências de conhecimento, experiência e tecnologia causadas pelas aquisições e fusões.

No. 3, **2022**, 233-243
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29776

O IDE é muitas vezes considerado não só como uma causa, mas também como uma consequência do desempenho da economia dos países. As caraterísticas das nações têm influência na atratividade do investimento estrangeiro, principalmente fatores relacionados com o ambiente económico, burocrático, político e judicial.

3. CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA

A BL é uma marca de mobiliário de luxo, fundada em 2005 e sediada em Portugal. Para além da marca de mobiliário fazem parte do seu portfólio outras marcas ligadas ao design e que constituem o Covet Group.

A BL está posicionada para o segmento de luxo e tem como público-alvo colecionadores de arte e clientes que pretendem adquirir edições limitadas, ou seja, o produto está destinado a clientes que pretendem diferenciação num produto que não é apenas mobiliário, mas que se estende a uma peça de luxo. A marca estendeu o seu negócio para lojas multimarca como a Printemps, em Paris, e Harrods, em Londres, que escolheu a BL para decorar a Fendi e Prada.

A BL é uma empresa de mobiliário que combina técnicas antigas com design moderno, exporta mais de 70% do que produz e já conquistou cenários de filmes de Hollywood; é uma marca de renome internacional na área do mobiliário de luxo exclusivo (Matos, M. 2017). A marca atingiu grande notoriedade quando colocou 31 peças no filme 'As Cinquenta Sombras de Grey', seis das quais da BL e as restantes das outras marcas do grupo (Espiral do tempo, 2022). A exposição mediática reforçou o reconhecimento da marca e reforçou mais ainda a estratégia de diferenciação aplicada à customização, com a produção de peças personalizadas para clientes exclusivos. Do seu leque de clientes destacam-se o museu no Kuwait, David Beckham, Beyoncé, NY (Matos, M. 2017)

A BL é caraterizada como uma marca portuguesa de mobiliário exclusivo luxuoso. É uma marca do segmento de luxo cuja missão é elevar o design português a uma escala mundial, tendo como visão impulsionar o design através de uma dinâmica empresarial.

A marca foca-se em opinion makers e designers internacionais para aumentar a sua notoriedade nos mercados internacionais onde atua, adotando modos de entrada que vão da exportação direta, indireta e IDE.

4. ANÁLISE DO CASO DE ESTUDO E DISCUSSÃO

4.1. MOTIVAÇÕES, TIMING E PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A BL teve sempre, desde a sua génese, a internacionalização como estratégia. Por se dedicarem a um segmento específico, a internacionalização da empresa é vista como uma oportunidade de trabalhar mercados constituídos por consumidores com elevado poder económico, assim como amplia a sua notoriedade global como marca de luxo.

A sua produção não sendo em escala, contraria o que a maioria das empresas que se internacionaliza tem como objetivo – a produção em escala para suprir custos fixos e maior rentabilidade. A margem libertada com os negócios que fecha permite-lhe adotar uma estratégia concentrada, o que resulta do nicho a que se destina. A empresa concentra-se em servir apenas um segmento do mercado, desenvolvendo competências e um conhecimento aprofundado do mercado, no qual apenas um marketing-mix é utilizado.

A BL está presente em cerca de 50 países e é, neste momento, a mais internacionalizada marca portuguesa no mercado do design de interiores de luxo. Este know-how e força interna de recursos humanos possibilita à marca posicionar-se junto dos concorrentes internacionais de uma forma consolidada.

Os principais mercados da marca são os Estados Unidos, seguindo-se o Reino Unido, Rússia, Ásia, Singapura, Arábia Saudita e Austrália. A presença em várias feiras internacionais, tem contribuído grandemente para o crescimento das exportações.

A BL tem, fundamentalmente, motivações proativas para a internacionalização da marca (embora na sua génese estivessem motivações reativas), como foco primordial dos seus gestores, sempre de olhos postos nos produtos de outras marcas concorrentes, nas feiras internacionais, cedo chegaram à conclusão que

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 233-243
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29776

posicionando a marca pela diferenciação conseguiam evitar as réplicas e a vulgarização dos seus produtos. Esta superioridade concorrencial é conseguida através do desenvolvimento e comunicação de diferenças como a qualidade, prestígio, capacidade de inovação, distribuição, assistência técnica e garantias.

A BL, inicialmente, penetrou mercados internacionais com exportações indiretas para países como Inglaterra, Espanha, França e China. Foi adquirindo, entretanto, conhecimentos sobre estes mercados, sendo que rapidamente passou a exportar diretamente para consumidores finais e a estabelecer parcerias em forma de joint-venture. Utiliza-se de IDE no seu processo de internacionalização para o mercado americano. Neste estudo focaremos a nossa atenção nos EAU.

4.2. MODELOS APLICADOS AOS EAU

Na Tabela 1 identificam-se, por modelos de cultura, as características dos EAU e na Figura 1 são identificadas especificamente as dimensões culturais de Hofstede.

Da Tabela 1 e da Figura 1 conclui-se que existe um certo equilíbrio entre Portugal e os EAU. Os EAU são predominantemente multi-ativos com alguma tendência para o reativo, enquanto os portugueses são muito mais emocionais, impulsivos, com forte orientação para o diálogo, caracterizados por contexto intermédio com tendência ao elevado e a explicitação à comunicação mais baixa, tornando-se mais subjetiva. Desta forma, para estabelecer contactos comerciais com os EAU é necessário que o gestor português promova de alguma forma a harmonia, aja de forma intuitiva para avaliar primeiro o contexto geral, pensar antes de agir e estabelecer desafios a longo prazo, de forma comprometida e empática. Evitar ser o 'fala barato'.

Tabela 1: Análise às Diferenças Culturais – EAU

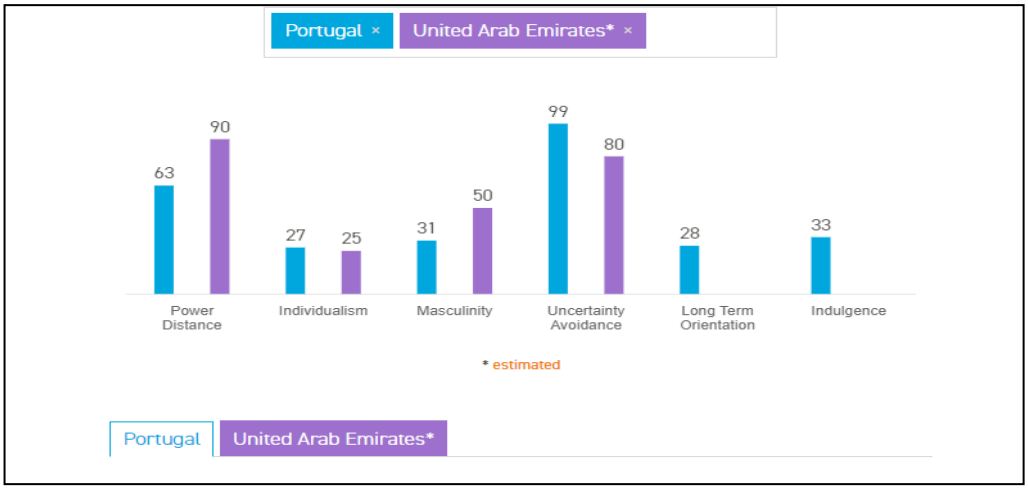
Hall (1976): Linguagem/Comunicação	**Modelo de Lewis (1990): Comportamento**	**Hofstede (1980): Dimensões da Cultura**
Alto contexto: • Exige vasto e profundo conhecimento para a sua interpretação • Uso da subjetividade • Carrega certo grau de imprevisibilidade • Foco é colocado na pessoa • As relações são parte da comunicação • As pessoas são flexíveis e a mudança pode acontecer a qualquer altura, quando um problema surge é colocado de parte e só é abordado se absolutamente necessário	**Multi-Ativo** • Falam o tempo todo • Fazem várias coisas ao mesmo tempo. Planeiam no geral apenas • Emocionais. Confrontam as emoções • Têm boas desculpas. Interrompem frequentemente • Orientados para as pessoas • Sentimentos primeiro que factos • Verdade flexível • Impacientes • Linguagem corporal ilimitada • Procuram a pessoa chave • Misturam o social e o profissional • Criação de diálogo • Atribuição de grande importância à família	• **Distância ao poder**: Os EAU apresentam uma maior distância ao poder, sendo uma sociedade mais hierarquizada face a Portugal. • **Individualismo vs Coletivismo:** Focam-se mais no desempenho individual do que grupal. • **Masculinidade vs Feminilidade:** São claramente uma sociedade mais masculina do que Portugal, dando importância ao género, ao reconhecimento do trabalho • **Tolerância da Incerteza** – Os EAU têm grande preferência para evitar a incerteza, têm tradições e rituais fortes e tendem a ser formais e com regras burocráticas

Fonte: Elaboração própria, com base nos requisitos de cada modelo.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 233-243
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29776

Figura 1: Dimensões culturais de Hofstede – EAU



Fonte: hofstede-insights.com (consultado em 29-04-2021).

4.3. ANÁLISE PEST

A Tabela 2 apresenta a análise PEST feita aos EAU, com indicação dos fatores político-legais, económicos, sociais e tecnológicos.

Tabela 2: Análise PEST – EAU

F. Político-Legais	F. Económicos	F. Sociais	F. Tecnológicos
O governo dos EAU é constituído através de uma federação que une os sete emirados.	Os EAU são um dos países mais ricos da região	População total (2020): 9,890 milhões (69% homens, 31% mulheres).	A televisão é uma das ferramentas de comunicação mais importante, porém o uso da internet para divulgação tem crescido cada vez mais nos EAU.
O Conselho Supremo dos Emirados é a autoridade suprema que compreende os líderes dos setes emirados.	Os EAU exercem uma política de flexibilidade fiscal	Faixa etária da população: §-15 anos: 14,45% |15-54 anos: 75,97%; 55-64 anos: 7,68% |+65 anos: 1,9%;	24,3% da população possui linhas telefónicas e 85% é usuário da internet
Não são permitidos partidos políticos. Cada emirado é governado por um emir (príncipe/chefe)	O setor dos hidrocarbonetos é o principal motor do crescimento da economia	Esperança média de vida da população é de 78,1 anos	Estima-se um crescimento acentuado na criação de negócios online devido à grande aceitação da internet no país.
Cada emirado tem o seu governo local.	45% da receita económica equivale à exportação	80% da população dos EAU é estrangeira, 20% tem a nacionalidade local.	Dubai considerada uma das cidades mais inteligentes a nível tecnológico, o que significa que negócios que utilizam tecnologia terão maior vantagem neste mercado.
Os EAU desempenham um papel importante na política internacional.	A dívida pública total é baixa	A densidade populacional estima-se em 118,3 pessoas por km2	O rádio é um meio tradicional ainda utilizado no EAU. Cerca 78% dos habitantes ouvem rádio

No. 3, **2022**, 233-243
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29776

F. Político-Legais	F. Económicos	F. Sociais	F. Tecnológicos
			enquanto realizam as suas atividades diárias.
A estabilidade interna dos Emirados também deve ser considerada por causa de rivalidades entre as famílias governantes de cada emirado monárquico.	O país tem uma ampla margem de liquidez devido aos ativos estrangeiros que o banco central dos EAU possui.	A maior parte da população tem um elevado nível de bem-estar económico e social	
Existem tensões entre Arábia Saudita e Irão, assim como as relações com os Estados Unidos da América e a situação na Síria e no Iraque.	O PIB per capita em 2019 foi 43103,32 US dólares	O idioma oficial dos EAU é o árabe. O inglês é a língua mais falada.	
Os cidadãos dos EAU beneficiam de programas de subsídios sociais e de emprego	Houve uma contração económica 5,5% no PIB per capita em 2020, diminuindo para 37930 US dólares.	EAU é um país onde a religião predomina fortemente devido à sua cultura e tradições. 86% pratica o islamismo	
Os cidadãos dos EAU beneficiam de programas de subsídios sociais e de emprego	Por cada 1000 famílias, 40 agregados possuem uma riqueza superior a 1 milhão de dólares	Devido à religião, o horário laboral é de domingo a quinta-feira.	
	52,5% do PIB equivale ao setor terciário e emprega grande parte da mão de obra do país. Deste valor, 12% equivale ao turismo	Apresenta baixos taxas de criminalidade, sendo um dos países mais seguros do mundo	
	Crescimento de 8% de indivíduos ultra-ricos no país no ano de 2015		
	A população com rendimentos de nível médio gasta, cada vez mais, o seu dinheiro dentro dos EAU		
	A população com rendimentos de nível médio gasta, cada vez mais, o seu dinheiro dentro dos EAU		

Fonte: Elaboração própria, com base em abudhabi.embaixadaportugal.mne.gov.pt, fanack.com, ccip.pt; aicep; repositorio.utn.edu.ec.

Especial atenção ao setor da construção, que se encontra em crescimento constante nos EAU. Abu Dhabi, um dos sete EAU e sua capital, tem um plano, denominado 'Abu Dhabi 2030', em que prevê a construção de cidades do futuro com zonas residenciais, de escritórios, parques industriais, hotéis, entre outros (ccip.pt, 2021). Este projeto de crescimento trará oportunidades nos sectores dos materiais de construção, decoração e design de interiores.

De referir que os EAU conseguiram controlar a situação pandémica Covid 19 desde janeiro de 2021. Estão em segundo lugar a nível mundial na distribuição de doses de vacinação administradas por 100 pessoas.

Pela análise da informação anterior e Tabela 2, conclui-se que os EAU apresentam-se como vantagem absoluta no setor da construção para a BL. Nos EAU artigos de luxo e a customização dos mesmos são fatores fulcrais na tomada de decisão de compra.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 233-243
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29776

4.4. ESTRATÉGIAS E PROGRAMAS DE MARKETING INTERNACIONAL

A BL serve um segmento de luxo e tem como público-alvo colecionadores de arte, amantes das edições limitadas, galeristas, lojas de decoração, amantes do design, líderes de opinião, designers de interiores e arquitetos. O seu target 'espera o inesperado', pois não receberá apenas uma peça de luxo moderna da BL, mas sim a sua alma e identidade. A BL destina-se a pessoas que valorizam arte, dispostas a comprar peças com alma, peças únicas e exclusivas. Apelidados pela imprensa como os joalheiros do mobiliário (10 Magical steps, s.d.). O posicionamento da BL pode ser caracterizado como uma marca emocional de mobiliário de luxo exclusivo, que desafia o passado através do design.

Em 2006, a BL tinha a consciência de que parte do caminho para alcançar o sucesso seria passar pela internacionalização da marca. Com a preocupação de criar um conceito fácil de transportar para os mercados internacionais, uma das estratégias foi apostar em mercados centrais, como forma de alcançar o resto do mundo, concorrendo, assim, diretamente com as grandes referências a nível do design internacional.

A estratégia da BL enquadra-se fundamentalmente na estratégia de adaptação do seu marketing-mix ao mercado de destino.

A marca produz essencialmente peças customizadas, mas apresenta uma gama standard de produtos de luxo de catálogos divididos por coleções, a saber: a coleção Soho; a coleção Coolors, Limited Edition; e Private Collection. O preço médio de cada uma das coleções varia entre os 2 400€ na Soho e 3 700€ na Coolors, chegando aos 18 800€ na Limited Edition e 50.000€ por peça ou mais na Private Collection. A Private Collection, cujo preço é mais elevado, justifica-se pelos materiais e técnicas que são utilizadas e pelas parcerias que a empresa estabelece com várias marcas e designers, como podemos verificar na Figura 2.



Figura 1 - Cabinet da Boca do Lobo em parceria com Vista Alegre. Fonte: *website* Boca do Lobo

A título de exemplo, as peças produzidas para o Médio Oriente são adaptadas àqueles mercados: é o caso do best seller 'Diamond sideboard', cuja base desta peça é standard, mas a mesma apresentava uma figura não aceite e a peça sofreu adaptações para ser comercializável. Outro exemplo prende-se com as dimensões dos móveis para os EUA e Japão, com escalas opostas, uma vez que no Japão as casas podem ter 30m2 ao contrário das grandes dimensões praticadas nos EUA.

Na política preço, a estratégia seguida pela BL é a desnatação, em sintonia com o seu posicionamento. O preço é calculado através de mão-de-obra aplicada à construção e dos materiais utilizados, passando também por um ajustamento de acordo com a procura registada no mercado por cada peça do catálogo. A marca adapta o seu preço aos diferentes mercados onde está presente, havendo uma política mais ou menos clusterizada entre a Europa, EUA e o resto do mundo.

As peças emocionais da BL são feitas à mão por talentosos artesãos, que fazem uso da sua sabedoria para aliar as técnicas tradicionais de fabrico aos métodos tecnológicos mais recentes. Marceneiros, joalheiros, soldados,

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 233-243
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29776

pintores de ouro, pintores de laca, mestres artesãos e aprendizes trabalham juntos nas oficinas da BL para entregar produtos excecionais, onde nenhum elemento ou detalhe é esquecido e o fator humano é valorizado.

A BL oferece um conjunto de produtos de decoração e utilidade com as mais variadas finalidades, desde armários, aparadores, mesas, estantes, consolas, espelhos, iluminação, bancos, sofás, entre outros. Na produção dos seus artigos, são utilizados materiais como: vários tipos de madeira (MDF, prensada, o freixo, o mogno, o pau ferro, o choupo, e o carvalho); inox, latão (com banho de níquel); mármore; folha de ouro e folha de prata; vidro e lacados. Na produção artesanal são utilizadas técnicas especializadas, como por exemplo a pintura em azulejo, a marcenaria e a talha dourada.

A marca é global e apresenta um imagotipo composto pelo nome da marca escrito numa letra estandardizada a dourado escuro e ainda pelo desenho de uma figura de um lobo, também ele dourado escuro (Figura 3). O slogan da Boca do Lobo é 'Passion is everything'.

A marca comunica através da presença em revistas de design e decoração, como Marie Claire Maison, Forbes e Elle Decor. Utiliza-se igualmente dos canais digitais para manter viva a marca junto do seu público. Faz uso fundamentalmente de opinion makers na área do design de luxo.



Figura 3 – Imagotipo da Boca do Lobo. Fonte: site Boca do Lobo

A marca abriu showrooms e lojas do grupo, os denominados espaços Covet House, em Nova Iorque, no Vietname e no Dubai. O grupo pretende explorar, cada vez mais, a sua presença internacional, continuando com a estratégia de adaptação da sua política de marketing internacional a cada um dos mercados externos onde pretende estar presente.

5. CONCLUSÕES

Este estudo permitiu-nos analisar e ter contacto com uma das realidades empresariais mais conceituadas e bem posicionadas do setor do mobiliário e design de luxo português. Possibilitou-nos, ainda, estudar as estratégias de internacionalização adotadas pela empresa, em específico o modo de entrada IDE em mercados internacionais; assim como os EAU como mercado atrativo para a BL.

A BL está presente em cerca de 50 países e é a marca portuguesa de mobiliário mais internacionalizada. O processo de internacionalização da BL caracterizou-se por um processo gradual de envolvimento e aquisição de conhecimentos. Há medida que a empresa se comprometia com cada um dos mercados externos identificados como atrativos, em formato de exportação, ia sentindo progressivamente maior à vontade para aumentar o grau de envolvimento e o grau de risco, com modos de entrada que careciam maior investimento de diversos recursos.

A internacionalização da marca, por se tratar de luxo, esteve desde cedo conotada à estratégia de adaptação das suas políticas, quer de abordagem a cada um dos mercados externos, quer ainda de marketing-mix. Tem na sua gama de produtos, produtos-base com a possibilidade de customização a 100%, por pedido.

No. 3, **2022**, 233-243
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29776

Por se tratar de um estudo de caso, este trabalho apresenta as limitações próprias de um estudo qualitativo, especialmente com limitações ao nível do acesso à informação. Contudo, apesar das limitações, este estudo de caso torna-se, a nível prático, uma referência para outras empresas que pretendam entrar em mercados externos dentro das mesmas especificidades contextuais e de marketing-mix. Ao nível de contribuições teóricas, este estudo contribui para o desenvolvimento da literatura de marketing internacional, sobretudo na ótica da internacionalização de PME integrada na área de produtos de luxo, para os EAU.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alon, I., Jaffe, E., Prange, C., Vianelli, D. (2021). Global Marketing - Strategy, Practice, and Cases (3a ed.). Routledge.

Avisos sobre o Coronavírus (COVID-19) - Viagem ao Dubai. (2021). Retrieved 28 April 2021, from https://www.visitdubai.com/pt/coronavirus-advisory.

Boca Do Lobo - Luxury Exclusive Design Furniture (202). Retrieved 28 April 2021, from https://www.bocadolobo.com/en/.

Boca do Lobo: design com atitude - Espiral do Tempo. (2022). Retrieved 11 May 2022, from https://espiraldotempo.com/entrevista-exclusiva-boca-do-lobo-design-com-atitude/.

Covet Group (2021). Retrieved 28 April 2021, from https://covetgroup.com/our-group.

Czinkota, M. R.; Ronkainen, I. A. & Moffett M.H., (1999). What do researchers know about the global business environment? International Business, Dryden Press.

Delightfull – covet group [10 magical steps, s.d.). Retirado de comum.rcaap.pt.

Economist Intelligence Unit (2021). Retrieved 28 April 2021, from https://www.eiu.com/n/?s.

Embaixada de Portugal nos Emirados Árabes Unidos (2021). Retrieved 28 April 2021, from https://abudhabi.embaixadaportugal.mne.gov.pt/pt/.

Emirados Árabes Unidos - Riscos e Oportunidades. (2021). Retrieved 28 April 2021, from https://www.ccip.pt/pt/newsletter-internacional/1625-emirados-arabes-unidos-riscos-e-oportunidades.

Fisher, M. (2007). Strengthening the empirical base of operations management. *Manufacturing and Service Operations Management*, *9*(4), 368–382. (https://doi.org/10.1287/MSOM.1070.0168).

FMI (2022). Retrieved 20 Mai 2022, from https://www.imf.org/.

Hill, Charles (2007). International Business: Competing in the Global Marketplace, McGraw-Hill, 6ª edição.

Hollensen, S. 2007. Global marketing: a decision-oriented approach. (4th ed.) Essex: FT Prentice Hall.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of a firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, *8*, 23–32.

Kinoshita, Y.; Campos, N. F. (2002). Why does FDI go where it goes? New evidence from the transition economies. International Monetary Fund.

Li, X.; Liu, X. (2005). Foreign direct investment and economic growth: an increasingly endogenous relationship. World development, v. 33, n. 3, p. 393-407.

Matos, Maria João Vieira (2017). É para Exportar, Correio da Manhã. Mobiliário para 70 países. Retirado em Julho 15, 2017 e 12 de maio de 2022 de http://www.cmjornal.pt/ mais-cm/especiais/e-para-exportar/detalhe/boca_do_lobo.

My AICEP. (2021). Retrieved 28 April 2021, from https://myaicep.portugalexporta.com/mercados-internacionais/ae/emirados-arabes-unidos_25-05-2021.

OECD (2013). Foreign Direct Investment, em OECD Factbook 2013: Economic Environment and Social Statistics, OECD Publishing, pp.86-89.

Pereira, J. (2021). A abordagem aos mercados do Médio Oriente – Portugal Business On the Way. Retrieved 28 April 2021, from https://www.portugalbusinessontheway.com/a-abordagem-aos-mercados-do-medio-oriente/.

Phau, I., & Prendergast, G (2000). Consuming luxury brands:The relevance of the "rarity principle".Journal of Brand Management,17 (8), 605-617.

Population of the United Arab Emirates - Fanack.com. (2021). Retrieved 28 April 2021, from https://fanack.com/united-arab-emirates/population-of-EAU.

Projeto de Promoção Internacional (2019). [Ebook]. Retrieved from https://housesofportugal.pt/assets/files/DossierMercadoDubai.pdf.

Ribau, C. P., Moreira, A. C. & Raposo, M. (2017). SMEs Innovation Capabilities and Export Performance: An Entrepreneurial Orientation View, Journal of Business Economics and Management, Vol. 18(5), pp. 920-934.

Ribau, C. P., Moreira, A. C. & Raposo, M. (2018). SME internationalization research: Mapping the state of the art, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 35, No. 2, pp.280–303. (DOI: 10.1002/cjas.1419).

Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2015). Internationalisation of the firm theories: A schematic synthesis.

No. 3, **2022**, 233-243
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29776

International Journal of Business and Globalisation, 15(4), 528–554. DOI: 10.1504/IJBG.2015.072535.

Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2017). Export performance and the internationalisation of SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, *30*(2), 214–240. (https://doi.org/10.1504/IJESB.2017.081438).

Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2018). SME Internationalization Research: Mapping the State of the Art. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 35(2), 280-303.

Ribau, C. P., Moreira, A. C.; Raposo, M. (2015). Internationalisation of the firm theories: a schematic synthesis, International Journal of Business and Globalisation, Vol. 15(4), pp.528-554. (DOI: 10.1504/IJBG.2015.072535).

Riley, F & Lacrois, C. (2003). Luxury branding on the internet:lost opportunity or impossibility? Marketing Intelligence &Planning, 21:96-104.

Rosero Flores, Y. M. (2021). Estrategias para la comercialización de pitahaya de la Provincia Morona Santiago, hacia la ciudad de Dubái de los Emiratos Árabes Unidos [Tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte]. Recuperado de http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/10882

Silva, S. C., Meneses, R. & Pinho, J. C. (2018). Marketing Internacional - Negócios à Escala Global. Conjuntura Actual Editora.

Statistics Portugal - Web Portal. (2021). Retrieved 28 April 2021, from https://www.ine.pt.

UNCTAD (2018). World Investment Report. Disponível em: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2018_overview_en.pdf Acesso em: 10 maio de 2021.

Viana, C. e Hortinha, J. (2005). Marketing Internacional, 2a Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

Vieira, André (2017), Tese de Mestrado, Escola Superior de Artes e Design, Retirado de *comum.rcaap.pt.*

Wahyuni, D. (2012). Overcoming the subjective-objective divide in interpretive management accounting research. *Journal of Applied Management Accounting Research*, *10*(1), 69–80. (https://doi.org/10.1016/J.AOS.2007.03.002).

World Bank Bond Expands Support to COVID-19 Resilience Through the United Nations Children's Fund (UNICEF) (2021). Retrieved 28 April 2021, from https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2021/03/04/world-bank-bond-expands-support-to-covid-19-resilience-through-the-united-nations-childrens-fund-unicef.

Young S, Hamill J & Wheeler S, D. J. (1989). International market entry and development. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 244-257
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29779

A internacionalização de uma PME operando em B2B e na indústria das ferragens

Cláudia Ribau [1], Mariana Santos[2] & Rui Almeida[3]

[1] GOVCOPP, ISCA, Universidade de Aveiro, Portugal, cpr@ua.pt
[2] ISCA, Universidade de Aveiro, Portugal, marianalsantos@ua.pt
[3] ISCA, Universidade de Aveiro, Portugal, ruia@ua.pt

Resumo

A atuação das PME em mercados externos pode ser uma opção estratégica de diferenciação face à concorrência, em contextos em que o nível de competitividade no mercado doméstico seja elevado. No entanto, o processo de internacionalização obedece a um plano estratégico que estabelece um conjunto de objetivos, metas, recursos e políticas que orientam as operações de negócios internacionais de uma empresa durante um determinado período.

Com fundamento nos vários tipos de modos de entrada em mercados externos, na especificidade dos comportamentos de consumo e cultura e na atratividade foi desenvolvido um estudo de caso de internacionalização de uma PME, com foco na análise das decisões e motivações, identificação dos segmentos e posicionamento e estratégias internacionais de marketing-mix.

Partindo do campo de investigação do Marketing Internacional, especificamente nos processos de internacionalização, o estudo desenvolvido seguiu uma metodologia qualitativa, implicando uma pesquisa primária e secundária.

Os resultados deste estudo permitiram concluir que a empresa obedeceu a um planeamento estratégico no momento de conquista de novos mercados externos, o que facilitou o alcance dos objetivos pré-definidos. A preparação na conquista de mercados externos é uma fase exigente, mas que se não respeitada pode comprometer o sucesso do projeto.

Visto tratar-se de um estudo qualitativo, os fatores de subjetividade e pessoalidade oferecem maior dificuldade na caracterização, análise e categorização dos dados recolhidos. No entanto, o seu desenvolvimento traduz-se num ponto de partida para as PME que objetivam entrar em mercados externos.

Palavras chave:
Processo de Internacionalização; Marketing Internacional; PME; Modos de Entrada; Marketing-Mix

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 244-257
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29779

1. INTRODUÇÃO

Os primeiros vestígios do mercado aberto, a nível mundial, tiveram início na década de quarenta, com as Conferências de Bretton Woods, estipulando a implementação de uma ordem monetária entre os estados independentes (Botelho, 2015). Em 1944 foi determinado o Acordo Geral da Tarifa e Comércio, a plataforma GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) que, posteriormente, progrediu para a atual Organização Mundial do Comércio (World Trade Organization). Este recurso tem como propósito a diminuição das barreiras à livre circulação de bens e serviços, contribuindo para as transações comerciais entre os diversos países no mundo (Botelho, 2015).

Neste sentido, as estratégias de internacionalização das empresas têm vindo a adquirir relevância crescente, com foco essencialmente em duas grandes vertentes: económica e comportamental (Ribau *et al.*, 2015).

A internacionalização das empresas numa perspetiva económica refere que o comércio faz-se entre países com um grau similar de industrialização e não entre países com diferentes vantagens de fatores (Leontief, 1953). Por outro lado, o processo de internacionalização pode também ser visto com enfoque comportamental (Andersen, 1993) e, neste sentido, as teorias de internacionalização centram-se nas componentes internas da empresa, principalmente no seu processo de aprendizagem baseado no comportamento incremental (Benito e Gripsrud, 1995). Contudo, existem realidades empresariais cuja internacionalização não se faz por processo (mais adequado a PMEs), mas nascem já internacionalizadas por várias razões de ordem interna e contextual (por exemplo relacionado com a sua área de negócio) (Ribau *et al.*, 2015).

A internacionalização tem vindo a tornar-se um requisito essencial para as empresas, para reforço da sua posição competitiva e da sua própria sobrevivência (Silva, 2013). Contudo, não deve ser encarada como uma solução universal para todos os desafios da empresa (Sousa, 1997). Em particular, as PMEs confrontam-se com diversos obstáculos que se focam essencialmente na falta de diversos recursos (Johansan e Vahlne, 2009; Ribau *et al.*, 2018).

Partindo do facto dos mercados internacionais poderem ser para as PMEs uma possibilidade de sobrevivência face à pequenez do mercado doméstico e uma estratégica de diferenciação comparativamente à concorrência, estudámos o caso de uma PME portuguesa inserida no sector da indústria e comércio de ferragens de forma a percebermos o seu processo de internacionalização, especificamente as suas motivações e as várias formas de entrada em mercados específicos, a identificação dos segmentos e posicionamento e estratégias de Marketing-Mix. O nosso objetivo intenta abordar genericamente o plano estratégico na base do processo de internacionalização desta empresa, que determina um conjunto de objetivos, metas, recursos e políticas que orientam as suas operações de negócios internacionais, durante um determinado período. Por questões de confidencialidade, a PME estudada tomará o nome de **ALFA**.

A metodologia seguida no presente trabalho foi qualitativa, tratando-se de um estudo de caso feito em três fases. Na primeira fase abordou-se a história da empresa, identificação dos segmentos e posicionamento. Na segunda fase identificaram-se as motivações e as formas de entrada em mercados externos. Na última fase desenhou-se o plano estratégico que esteve na base do processo de internacionalização e a definição das estratégias do Marketing-Mix.

Este estudo teve impacto quer para academia, quer para a comunidade empresarial. Permitiu-nos um melhor entendimento do processo de internacionalização de um caso real. Contribuiu, igualmente, para comportamentos de reflexão na definição de um plano estratégico em processos de internacionalização, prevendo aspetos importantes a considerar em processos semelhantes.

Este artigo encontra-se estruturada da seguinte forma: posterior à introdução, identifica-se a metodologia. Faz-se, de seguida, uma breve revisão da literatura. Na quarta parte apresenta-se a empresa **ALFA** e o estudo do caso. Finaliza com a conclusão.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 244-257
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29779

2. METODOLOGIA

O método de pesquisa privilegiou uma abordagem qualitativa, permitindo maior aplicabilidade da literatura e compreensão dos fenómenos. O paradigma adotado foi o realismo, que epistemologicamente valoriza a geração de conhecimento aceitável (Wahyuni, 2012).

O principal método para a recolha de dados foi a entrevista semiestruturada, recorrendo a perguntas de resposta aberta (Fisher, 2007). No presente estudo as questões foram feitas individualmente ao administrador e ao gestor comercial do mercado externo da **ALFA**, com duração de cerca de 2h30 a primeira e 3h a segunda; tiveram como guia um conjunto de questões de resposta aberta com vista a uma maior interação com os entrevistados. A informação obtida foi, posteriormente, validada através do confronto com dados secundários, nomeadamente em documentos da empresa, e triangulando os dados obtidos com os dois entrevistados.

A recolha da informação em documentos internos e em publicações disponíveis, assim como em trabalhos comerciais sobre a empresa foram as principais fontes de dados secundários. Estes dados foram utilizados neste estudo através de documentos disponibilizados pela empresa e da informação que consta no seu *website*. Esse método de recolha de dados de várias fontes ajudou na triangulação de dados e na recolha de informações relevantes, de forma a verificar a sua consistência, para aumentar a robustez dos resultados.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1. A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Uma aventura internacional pressupõe a existência de estímulos internos (características da empresa), externos (associados à envolvente externa), proactivos e reactivos (Pavord and Bogart, 1975; Wiedersheim-Paul et al., 1978; Czinkota, 1982; Johnston and Czinkota, 1982; Silva *et al.*, 2018). São pró-ativas quando a empresa se internacionaliza tendo em vista fundamentalmente o aumento do lucro, os benefícios fiscais, as economias de escala e as vantagens tecnológicas; já as reativas correspondem a ameaças externas, como a pressão da concorrência ou até mesmo a saturação do mercado doméstico e haver, consequentemente, uma oportunidade de exploração num determinado país, com acesso a recursos estratégicos (Springer e Czinkota, 2009).

Num contexto de crescente integração e convergência dos mercados internacionais, onde o grau de sofisticação da procura é cada vez mais elevado e a concorrência mais intensa, a decisão de 'quando entrar' assume particular importância (Shenkar, *et al.*, 2014), assim como a seleção dos mercados é uma fase importante no processo de internacionalização das empresas. Kotabe e Helsen (2010) referem que a empresa deve selecionar o(s) mercado que disponha de menores riscos e maiores benefícios. Mais, se a empresa se limitar ao seu mercado doméstico, poderá, possivelmente, ser aglutinada pela ferocidade dos concorrentes espalhados pelo mundo (Gomes, 2012).

A seleção dos mercados externos pode surgir oportunisticamente, em que ocorrem estímulos que chamam a atenção a oportunidades externas e a empresa responde, entrando nesse(s) mercado; ou de forma sistemática, que consiste numa comparação sistemática de potenciais mercados, sendo que a empresa expande a sua atividade através da entrada em diferentes mercados (Bradley, 2004).

3.1.1. MODOS DE ENTRADA

A investigação e o consequente investimento nos diferentes modos de entrada nos mercados-alvo são extensos e exigem vários requisitos, desde a gestão de empresas, inovação, às teorias do comércio internacional (Ferreira *et al.*, 2011). Qualquer pequena empresa que não tiver conhecimentos nem hábitos internacionais sentirá dificuldades a iniciar a sua atividade externa (Brito, 1993).

As possíveis opções estratégicas de internacionalização e as consequentes decisões no modo de entrada admitem uma relevância acentuada, uma vez que envolvem diferentes riscos e recursos elevados (Kuazaqui, 1999; Marinho e Pires, 2002; Dalmoro, 2007). Deste modo, a base de qualquer estratégia de internacionalização encontra-se na seleção do modo de entrada no mercado-alvo em específico (Dalmoro, 2007), havendo seis diferentes tipos: exportação; licenciamento; *joint ventures*; alianças estratégicas;

No. 3, **2022**, 244-257
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29779

investimento *greenfield*; aquisições (Ferreira *et al.*, 2011). Cada um deste impõe certas adaptações e motivações da empresa, quer a nível do tipo de negócio, quer a nível do país onde se pretende internacionalizar (Ferreira *et al.*, 2011).

No caso de estudo identificámos a exportação (direta e indireta) como meio privilegiado de alcançar mercados externos, que será o nosso foco.

A exportação é o modo de entrada mais simples, representa a via mais utilizada pelas PMEs por ser a menos complexa (Hollensen, 2011; Kiran, 2013; Pereira, 2018). A exportação direta dá-se quando a empresa exportadora está, de facto, envolvida na transação internacional diretamente; a exportação indireta acontece quando a empresa exportadora completa a transação através de agentes, não tendo contacto direto com o exterior (Kiran, 2013; Pereira, 2018.)

Atualmente os mercados estão cada vez mais próximos e semelhantes. Contudo, a discussão entre a estratégia de adaptação e estandardização tem sido intensa. Levitt (1983) previu que deixariam de existir tradições específicas de cada local devido à globalização da economia e que as necessidades entre diferentes países se iriam homogeneizar, graças à evolução das comunicações e transportes.

Contudo, em contexto internacional atingir a estandardização em todas as variáveis do *Marketing-Mix* torna-se muito difícil. Em empresas de produtos industriais a abordagem é diferente face a empresas que comercializam bens de consumo, uma vez que os primeiros tendem a ser mais homogéneos nos diversos mercados presentes (Cateora *et al.*, 2020).

A definição de estratégias de preço é, muitas vezes, um problema. No entanto, a diferenciação ou não da política de preços em diferentes territórios ajusta-se às pretensões de cada empresa. Por outro lado, existem empresas já bem consolidadas que optam por não efetuar discriminação nos preços (Cateora *et al.*, 2020). É importante não esquecer, também, que existem diversos custos alocados à exportação, como as taxas de câmbio, custos de distribuição e taxas alfandegárias intrínsecas ao processo.

Existem diferentes canais que podem ser utilizados na distribuição dos produtos em diferentes mercados externos. A forma como esses canais são selecionados pode ser fundamental para o sucesso desse produto e, consequentemente, da empresa. Daí, a tomada de decisão ser fundamental (Cateora *et al.*, 2020).

A comunicação do produto é essencial para que se alcance o público-alvo. Para comunicar de forma correta é importante que o país seja estudado com profundidade. É fundamental o estudo pormenorizado do modo de entrada da empresa no mercado de destino. Posteriormente, a estratégia tem que ser delineada tendo em conta as características específicas do país ou da região. Com mais concorrência e com maior necessidade de comunicar o produto, o processo de comunicação torna-se ainda mais importante nas decisões estratégicas (Brito e Lencastre, 2014).

3.1.2. ANÁLISE PEST

A análise PEST consiste numa ferramenta amplamente utilizada para compreender o risco estratégico de um país, com a análise de quatro fatores: Político, Económico, Sociodemográfico e Tecnológico, conjungando o acrónimo PEST. Identifica as mudanças e os efeitos do ambiente macro externo, ou seja, analisa as variáveis que estão além do controlo de uma empresa para, posteriormente, realinhar a estratégia empresarial à mudança dos ambientes empresariais (Sammut-Bonnici, 2015).

3.1.3. MODELOS PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA

A harmonização cultural no âmbito dos negócios seria ultrapassável se não se insistisse numa imposição de valores e ideias. Consequentemente, um dos dilemas que se coloca ao analisar o perfil cultural de uma pessoa é decidir onde enquadrá-la numa organização que já existe e quais as dimensões culturais que permitem uma avaliação mais compreensível (Vieira e Sousa, 2015).

Os modelos utilizados neste caso de estudo centram-se nas 4 dimensões de Hall; modelo de Lewis; as dimensões culturais de Hofstede.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 244-257
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29779

A cultura consiste em comunicação, ou seja, um processo de criar, emitir, armazenar e processar informação. Assim, cada grupo ou comunidade atua de acordo com os próprios princípios e leis, existindo culturas de alto e baixo contexto (Hall e Hall, 1990).

Lewis (2010) desenvolveu um modelo, após visitar 135 países e trabalhar em mais de 20, que divide as pessoas em três categorias baseadas no comportamento, Linear-ativo, Multi-Ativo e Reativo.

Hofstede et al. (2010) definiu a cultura como a programação coletiva da mente que diferencia os membros de um grupo ou uma categoria de pessoas de outro. Deste modo, formulou a teoria de que a cultura do mundo varia ao longo de quatro dimensões, tendo posteriormente adicionado mais duas (Silva, 2013).

4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A **ALFA** está sediada no distrito do Porto, desde 1965. A sua atividade principal é a produção de ferragens para o mobiliário e construção, onde a marca é reconhecida pelo dedicado desenvolvimento de soluções de acordo com as tendências da arquitetura contemporânea. Dispõe de uma ampla gama de produtos segmentados em diferentes setores, desde puxadores e acessórios a ferragens diversas incluindo para vidro.

A **ALFA** é classificada como PME, empregando 50 colaboradores diretos e 150 indiretos. O seu volume de negócios anual ronda os 16 milhões de euros, incluindo o mercado doméstico e internacional. Contribui com 50, 22% nas exportações nacionais (INE, 2007).

A **ALFA** está presente, de forma direta, em diferentes países internacionais, com três filiais produtivas em Barcelona (Espanha), Santiago de Chile e Hong Kong (Ásia). De forma indireta, através de revendedores e agentes, está presente em 99 países em todo o mundo, nos 5 continentes.

5. ANÁLISE DO CASO DE ESTUDO E DISCUSSÃO

5.1. MOTIVAÇÕES, TIMING E PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A **ALFA** apresenta um impacto considerável a nível internacional. No entanto, pretende crescer e aumentar o seu reconhecimento no mundo através da internacionalização para outros mercados externos onde ainda não está presente. Vamos perceber as diferentes motivações intrínsecas à decisão estratégica do seu processo de internacionalização, os diferentes modos de entrada assumidos e a(s) razão da seleção feita ao(s) mercado externo.

Tabela 1 – Motivações para a Internacionalização da ALFA

Estratégias de Crescimentos (Motivação Pró-ativa)	A **ALFA** tem já uma participação interna e externa considerável. No entanto, pretende alargar a sua quota de mercado, sobretudo na Europa.
Oportunidade criada num Mercado Novo (Motivação Pró-ativa)	A **ALFA** pretende aprofundar a sua relação com o mercado europeu, uma vez que a marca já é reconhecida aqui, tornando-se de acesso fácil. Oportunidade de venda diretamente ou indiretamente, através de agente, distribuir ou representante.
Aproveitamento da Imagem do País (Motivação Pró-ativa e Reativa)	Aproveitar a imagem de prestígio de alguns países europeus, como a Dinamarca, Suécia, Noruega, Finlândia.

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados recolhidos a partir das entrevistas efetuadas.

A **ALFA** sempre procurou os mercados externos desde a sua origem, para ultrapassar a pequenez do mercado domésticos, que não representava economias de escala que a **ALFA** pretendia atingir, embora seguindo a sua principal concorrente. Desta forma, as suas motivações são maioritariamente pró-ativas como podemos analisar na Tabela 1.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 244-257
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29779

Apesar das motivações pró-ativas, a **ALFA** apresenta-se como retardatária, empresa seguidora das suas principais concorrentes inseridas na mesma área de negócio, que se encontram implementados em diversos países de destino onde a **ALFA** pretende estar presente. Este *timing* de entrada descrito apresenta como vantagem a bolsa de colaboradores mais qualificados, formados pelas empresas pioneiras, e um processo de aprendizagem mais facilitado (evitando os erros cometidos pelas iniciantes).

Partindo da classificação de Bradley (2004), a **ALFA** seguiu no seu processo de seleção de mercados externos uma abordagem oportunística e sistémica, tal como se pode verificar na Tabela 2.

Tabela 2 – Processo de seleção de mercados externos: Abordagens

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados recolhidos a partir das entrevistas efetuadas.

Análise Oportunista	Confiança na informação recolhida e na lógica de conhecimento adquirido e da experiência acumulada do gestor internacional e das redes estabelecidas com diversos *stakeholders*.
Análise Sistemática	Análise Sistemática, com motivações Pró-ativas: recurso a critérios estruturados e objetivos que têm por base um conjunto de indicadores pertinentes e relevantes a uma escala global, de forma a sucessivamente ir eliminando mercados de uma lista mais geral, como é o exemplo da Análise PEST; Análise da Cultura, utilizando as 4 Dimensões da Cultura, o Modelo Lewis e as Dimensões Culturais de Hofstede; e Análise da Atratividade do Mercado.

É comum que a identificação oportunista resulte numa análise sistemática. Contudo, como apresentado na Tabela 2, apesar da **ALFA** recorrer às duas formas de seleção de mercados externos, a análise sistemática é a principal fonte de seleção, uma vez que a empresa adota um procedimento lógico, ao invés de se basear apenas numa mera oportunidade, entroncando com as motivações pró-ativas de conquista de novos mercados externos ao invés de reagir apenas a oportunidades efémeras.

A **ALFA** faz a sua análise sistémica com base na Figura 1, sendo que a atratividade e o grau de risco constituem os critérios que a empresa tem em conta na seleção de mercados externos.

Aplicámos este processo a novos mercados externos e, em conjunto, concluímos que os países atrativos dentro do mercado europeu seriam os países que compõem a Escandinávia, com foco na Dinamarca, Finlândia, Suécia e Noruega. Neste sentido, foi efectuada uma análise às 4 Dimensões da Cultura (linguagem, sentido do tempo, noção do espaço, instituições), aplicação do Modelo *Lewis*; análise às Dimensões de *Hofstede*; análise PEST nas dimensões política, económica, sociocultural e tecnológica, respondendo ao porquê, quando e para onde; e análise da atratividade do mercado.

As principais motivações que leva a **ALFA** aos Países Escandinavos dividem-se em motivações pró-ativas e reativas:

- Estratégias de Crescimentos (Motivação Pró-ativa) - pretende crescer e aumentar a sua quota de mercado e, deste modo, pretende conquistar mercado internacional.
- Oportunidade criada num Mercado Novo (Motivação Pró-ativa) - Ou seja, aprofundar a relação da empresa com o mercado Escandinavo.
- Aproveitamento da Imagem do País (Motivação Pró-ativa e Reativa) - Isto é, aproveitar a imagem de prestígio destes países.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 244-257
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29779

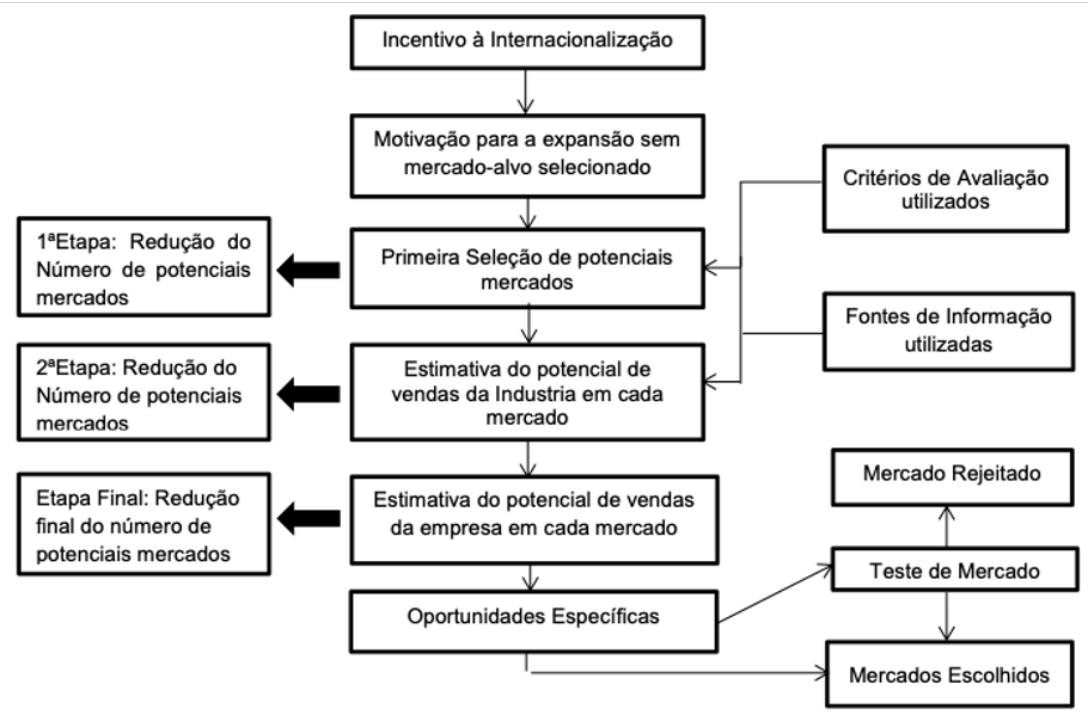


Figura 1 – Processo de seleção de mercados externos da ALFA

Fonte: Elaboração própria, com base no processo disponibilizado pela ALFA.

5.2. MODELOS APLICADOS AO CASO *ALFA*

Os Países Escandinavos foram analisados nas quatro dimensões, como apresentado na Tabela 3. Conclui-se que a relação comercial entre a **ALFA**, portuguesa, e os Países Escandinavos deve dar-se com comunicação direta, através de uma mensagem que contenha todo o significado que se está a transmitir; perfil de consumidor monocrómico e territorial, que valoriza a separação de tempo entre a vida pessoal e profissional; fluxo de mensagem rápido e claro.

Tabela 3 – 4 dimensões da cultura – Países Escandinavos

Linguagem/ Comunicação	Perfil de comunicação de baixo contexto, devido à transmissão de informações através de frases literais. Comunicação e interação clara, direta e detalhada, código explicito. Tendem a compartimentar as suas relações pessoais e profissionais.
Sentido do Tempo	Perfil de tempo monocrómico, uma vez que o entendem como algo linear, sendo caracterizadas pela sua frieza na concretização das suas tarefas
Noção do Espaço	Reservados e interessados mais em factos do que em emoções. Tanto a Dinamarca, como a Suécia, Noruega e Finlândia enquadram-se num perfil de culturas frias, lógicas e sem contacto.
Instituições	Caracterizam-se pelo orgulho no seu património intelectual e na sua dimensão cultural e histórica. Distinguem-se pelos seus valores morais, como a confiança entre as pessoas, a solidariedade, a preocupação ambiental e a igualdade de direitos. Dão grande valor às instituições.

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados recolhidos a partir das entrevistas efetuadas.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 244-257
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29779

No enquadramento ao Modelo Lewis conclui-se que os Países Escandinavos, de um modo geral, enquadram-se predominantemente numa comunicação Linear-Ativa (Antunes, 2018). Contudo, existem pequenas diferenças entre os quatro países considerados, como se apresenta na Figura 2.

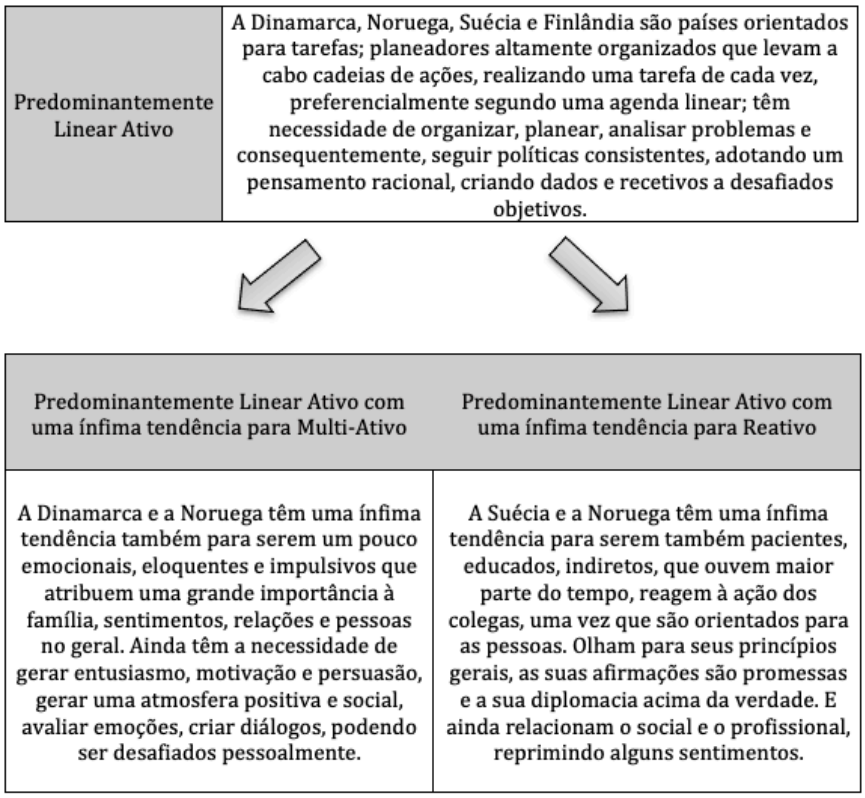


Figura 2 – Modelo Lewis aplicado aos Países Escandinavos
Fonte: Elaboração própria.

Conclui-se que Portugal, sendo categorizado neste modelo como um país Multi-Ativo, a interação com países linear-ativo torna-se dificultada, uma vez que a comunicação em vez de ser emocional, eloquente e subjetiva terá que ser explicita, objetiva e direta, tratando-se de consumidores mais individualistas e definidos por regras.

Na Tabela 4 identificam-se as seis dimensões de Hofstede (2010) aplicadas aos Países Escandinavos. Cruzando com os modelos anteriores, conclui-se a cultura destes países com baixa distância ao poder, ou seja, a crença de que os líderes não necessitam de ter um grande poder em relação aos seus subordinados; contudo, com um grau de individualismo acentuado, isto é, os interesses individuais têm prevalência sobre os interesses da sociedade. Apesar disso, são países feministas, em que valorizam a relevância social, a qualidade de vida e o bem-estar social, e ainda uma orientação a longo prazo, ou seja, com foco no futuro.

Por fim, a sua cultura é caracterizada com um baixo controlo de incerteza, isto é, apresentam grande tolerância à ambiguidade, no entanto, são guiados pela tentativa de controlo dos acontecimentos da sociedade, segunda regras e impedimentos de desejos e impulsos. São países individualistas de baixo contexto e elevada explicitação à comunicação (objetiva, direta), pelo que a relação comercial com Portugal deverá ser muito acautelada por estes uma vez que os portugueses são mais emocionais, cultura de contexto intermédio para o elevado e a explicitação à comunicação é mais baixa tornando-se mais subjetiva. Deverão por isso criar um contacto organizado, com planeamento e análise rigorosos, baseados em dados objetivos, consistência e racionalidade.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 244-257
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29779

Tabela 4 – Dimensões culturais de Hofstede – Países Escandinavos

Dimensões Culturais		Implicações de Controlo
Distância de Poder	Cultura com baixo nível de Distância de Poder, uma vez que demonstra uma maior benevolência, advogando a partilha de tomadas de decisão e a descentralização da informação, numa atitude profundamente igualitária na sua relação com o outro.	Sucesso nos estudos, desempenho, pouca diferença salarial
Individualismo vs Coletivismo	Caracterizados pelo individualismo acentuado. Tendem a desvalorizar a relação interpessoal na relação negocial, optando por uma abordagem mais racional e factual do processo negocial.	Responsabilidade individual, foco no desempenho individual
Masculinidade vs Feminilidade	Estes países são nitidamente femininos, ou seja, são dispostas regras igualitárias para ambos os géneros. Tanto os homens como as mulheres ascendem nas organizações, uma vez que estas sociedades tendem a ser menos competitivos e autoafirmativos, tornando o ambiente organizacional mais humanizado.	Menor dependência do género, ênfase na qualidade de vida
Evitamento da Incerteza	Classificados, de um modo geral, com baixo controlo de incerteza, contudo a Dinamarca e a Suécia apresentam evitamento de incerteza mais baixo face à Finlândia e Noruega. O conflito organizacional estimulado é considerado como natural. Baixa resistência emocional na mudança e a lealdade ao emprego não é uma virtude.	Procura de novos trabalhos para promoção, orientados para pessoas, flexíveis
Orientação de Longo prazo vs Curto prazo	Forte orientação para o LP, ponderem a verdade em função do contexto e do tempo. Capacidade de adaptação e de propensão para poupar, investindo no futuro.	Segurança, relacionamentos sociais
Indulgência vs Restrição	Restringidos, devido à tentativa de controlo dos acontecimentos da vida, da sociedade, controlando os impulsos e desejos.	Frieza, regras, impedimentos

Fonte: Elaboração própria.

5.3. ANÁLISE PEST

A análise PEST aos Países Escandinavos foi desenvolvida de forma genérica, sintetizada na Tabela 5. Após a análise conclui-se serem mercados atrativos para a **ALFA**, com base em diversos critérios reunidos na Tabela 6. Os Países Escandinavos têm potencial, apresentando vantagens em termos económicos, sociodemográficos, culturais para a **ALFA**, no que diz respeito à área de negócio desta. Contudo, alguns fatores devem ser considerados risco, como o individualismo, certas diferenças culturais, políticas e estratégicas, nomeadamente no que diz respeito à incerteza de empreendedorismo e adaptação da empresa nestes países.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 244-257
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29779

Tabela 5 – Análise PEST – Países Escandinavos

Fatores Políticos	Com índices de Desenvolvimento Humana (IDH) mais elevados do mundo, uma vez que se inserem nas economias mais ricas à escala global. No que toca ao PIB per capita, em 2021, em média ronda 57.000 €. Finlândia membro da União Europeia (UE) e aderiu ao Euro; Dinamarca membro da UE, mas não participa da união monetária; Suécia membro da UE, tendo na sua posse uma moeda flutuante; Noruega não faz parte da EU.
Fatores Económicos	Decorrente das crises financeiras de 1980 e 1990, atualizaram-se políticas fiscais. Não há indícios de crises bancárias devastadoras. São economias renovadas e modernizadas, com quebra a regulamentos passados. Seguem diferentes estratégias económicas, apesar de aparentarem semelhanças económicas, dado que os quatro países possuem economias pequenas e abertas. O valor do consumo cresceu nos últimos anos, bem como os salários líquidos médios na ordem dos 1,88% para a Dinamarca, 0,27% para a Suécia e 1,34% para a Finlândia, entre os anos 2011 e 2020. No caso do salário líquido médio da Noruega, apensar de ser maior que os restantes Países Escandinavos, apesenta uma evolução negativa na ordem dos 0,48%.
Fatores Sociodemográficos	A população enquadra-se entre os 5 e os 10 milhões de habitantes. Apresentam um elevado nível de desenvolvimento humano ao nível da qualidade de vida, segurança pública, expectativa de vida, saúde pública e o acesso à mesma. Democracia e transparência política e bem-estar social.
Fatores Tecnológicos	Desenvolvidos tecnologicamente, estando acima da média europeia, apresentado valores aproximados dos 60% em termos recursos humanos em ciência e tecnologia, relativamente à população ativa.

Fonte: Elaboração própria, com base na análise estatística dos Países Escandinavos (Statista, 2022; Fashion From Portugal, 2020)

Os Países Escandinavos estão em crescimento e por isso são mercados atrativos e evoluídos tecnológica e cientificamente. Contudo, é importante ter em conta que são de cariz individualista, ou seja, muito fechados em si mesmo e com pouca recetividade a produtos provenientes do exterior a não ser que sejam eficientes.

Em termos de custos de distribuição, qualquer empresa vinda de fora do território Escandinavo irá sentir mais dificuldade do que empresas já estabelecidas nesse território com domínio do canal de distribuição. No entanto, é importante notar concentração da população nas zonas costeiras, o que facilita a distribuição a partir da receção dos transportes marítimos oriundos de Portugal.

5.4. MODOS DE ENTRADA

A **ALFA** iniciou o processo de internacionalização através de exportação direta para as suas filiais em Barcelona, Chile e Hong Kong; e exportação indireta para mais de 70 países em todo o mundo, através de representantes e agentes. A estratégia para os Países Escandinavos será inicialmente de exportação indireta como forma mais fácil e rápida de colocação dos produtos, com pouco investimento inicial. Posteriormente esta linha estratégica tomará diferentes direções consoante cada país.

Da Tabela 5 identificam-se quatro realidades diferentes face à EU, pelo que é possível prever uma evolução da estratégia de Exportação Indireta para Direta no caso da Finlândia, da Dinamarca e da Suécia, após adaptação e aprendizagem. No caso da Noruega, manter-se-á a Exportações Indireta, acarretando mais riscos para a empresa, sobretudo na estabilização político-económica e social do país.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 244-257
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29779

5.5. ESTRATÉGIAS E PROGRAMAS DE MARKETING INTERNACIONAL

A estratégia de STP (Segmentação, Targeting e Posicionamento) da **ALFA** é apresentada na Tabela 8.

Tabela 6 – Estratégia STP – Países Escandinavos (vertente B2B)

Segmentação	
Critérios Geográficos: · País: Finlândia, Dinamarca, Suécia e Noruega · Região: maioritariamente litoral Critérios Dimensionais: · Volume de Vendas: <1M€, 1M€-5M€, 5M€-10M€, 10M€-20M€, 20M€-50M€, >50M€. · Classificação da Empresa: Microempresa; Pequena-Empresa; PME; Grande Empresa. Critérios Setoriais: Ferragens e Materiais de Construção Critérios Demográficos: · Ocupação: Revendedores; Distribuidores; Agentes; Pontos de Venda. Citérios Psicográficos: · Valores: Identidade e Cultura Empresarial; Qualidade; Eficiência nos materiais. · Estilo de vida: Sustentável; Modernizador; Produtor; Sucessível. · Tipologia de Autoridade: Influenciador; Seguidor; Inovador. Citérios Comportamentais: · Frequência de compra: compras regulares por semana (cliente A); compras regulares por mês (cliente B); compras regulares por trimestre ou semestre (cliente C).	
Target	Posicionamento
Clientes da Dinamarca, Suécia, Finlândia e Noruega que disponham de um volume de negócio < 1M e 1-5M€, em microempresas e PME nos setores de ferragens e materiais de construção, que se caracterizem como revendedores e distribuidores que procuram valores como a qualidade e eficiência nos produtos.	A **ALFA** posiciona-se pela sua extensa gama, qualidade premium e eficiência dos produtos.

Fonte: Elaboração própria, baseado em Baynast *et al.* (2021).

A estratégia da **ALFA** enquadra-se, maioritariamente, na estandardização, uma vez que comercializa produtos muito ligados a mercados industriais, pelo que os países onde estão presentes têm os mesmos requisitos técnicos. O Marketing-Mix é apresentado na Tabela 9.

Tabela 7 – Marketing-Mix – Países Escandinavos (vertente B2B)

Produto	Preço
A **ALFA** é uma empresa que, em termos relativos, se encaixa nos produtos de cariz industrial. Oferece uma gama de produtos standard eficientes, com design, podendo ser customizados (a sua base). Marca única.	Nos Países Escandinavos, a estratégia de preço é desnatação. Contudo, a empresa destaca-se por apresentar preços competitivos comparativamente à concorrência existente naqueles países.
Distribuição	**Comunicação**
O canal de distribuição estandardizado: longo largo.	Estratégia de comunicação estandardizada, com pequenas adaptações à cultura na abordagem de entrada

Fonte: Elaboração própria, baseado em Silva *et al.* (2018)

No. 3, **2022**, 244-257
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29779

6. CONCLUSÃO

Este estudo procurou analisar os influenciadores e caracterizadores de um conjunto de países e expor as estratégias de internacionalização de um estudo de caso real.

É possível concluir que a aposta da **ALFA** nos Países Escandinavos acarreta vantagens e desvantagens, sendo que o maior risco se centra na incerteza de adaptação, apesar dos diversos estudos prévios que indiciam a aposta nestes mercados.

Da análise PEST foi possível detetar vantagens, a nível financeiro e económico, e barreiras no que toca à cultura e modo de vida. Contudo, apesar do risco na penetração, o sucesso na entrada destes mercados é claramente possível se o produto for eficiente.

De um modo geral, os Países Escandinavos apresentam-se como população fria e realista, mas com grande sentido de valores. Enquadram-se no Linear-Ativo, o que fará com que a **ALFA** tenha que adaptar a sua abordagem, já que está no quadrante Multi-Ativo.

Na cultura em ambiente organizacional, as características Escandinavas não se afastam dos costumes portugueses, apresentando uma liderança democrática e participativa. Apesar da lealdade ao emprego não ser considerada uma virtude, dispõem de uma elevada propensão em poupar para de seguida investir em nome de resultados futuros.

Relativamente à atratividade, são mercados com grande potencial, sendo o risco proveniente do seu individualismo e diferenças culturais.

A estratégia de internacionalização da **ALFA** assenta na estandardização do seu Marketing-Mix, embora sem descartar uma possível adaptação específica no produto-base. A **ALFA** seleciona sistematicamente os mercados externos com vista a fugir à pressão da adaptação total e à prática de preços penetração.

Visto tratar-se de um estudo qualitativo, tem como principais limitações o facto de ser apenas um caso de estudo e fatores subjetivos, que dificultam a caracterização, análise e categorização dos dados recolhidos. Como caso real, permite-nos tomar em linha de conta as abordagens estratégicas adotadas e aplicar a outras PMEs com as mesmas pretensões de internacionalização.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: a critical analysis. Journal of International Business Studies, 24, 209-231.

Antunes, S. (2018). A Cultura na Negociação Internacional. Sílabas & Desafios, 3, 73-100.

Baynast, A. D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, V. (2021). Mercator 25 anos – O Marketing na Era Digital. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 18º edição.

Benito, G. & Gripsrud, G. (1995). The internationalization process approach to the location of foreign direct investments: an empirical analysis. In: Green, M. B., McNaughton, R. B. (Eds.), The Location of Foreign Direct Investment.

Botelho, J. M. M. (2015). Internacionalização de Empresas – Contributo para a construção de um modelo de suporte à análise e à implementação de estratégias de internacionalização. [Master´s thesis, Universidade de Évora]. Repositório Digital de Publicações Científicas da Universidade de Évora. https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/17794/1/tese_vfinal.pdf (consultado a 2 de maio de 2022, às 17h16).

Bradley, F. (2004). International Marketing Strategy. (5th ed.). Pearson Education Canada.

Brito, C. (1993). Estratégias de internacionalização e cooperação empresarial. Faculdade de Economia do Porto. https://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/estrat_intern_e_coop.pdf (consultado a 30 de março de 2022, às 19h37).

Brito, C. M. e Lencastre, P. (2014). Os Novos Horizontes do Marketing. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Cateora, P. R., Meyer, R. B. M. F., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2020). International marketing. Mcgraw-Hill Education.

Czinkota, M. R. (1982) 'Export development strategies', Praeger, New York, NY.

Dalmoro, M. (2007). Fatores Inerentes ao Processo de Internacionalização Influenciadores da Orientação para Mercado externo e Performance Exportadora. Revista do Instituto de Ciências Econômicas Administrativas e Contábeis - SINERGIA, 11(2), 41-52.

Fashion From Portugal. (2020). Estudo de Mercado – Países Nórdico. https://atp.pt/wp-

No. 3, **2022**, 244-257
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29779

content/uploads/2019/06/Estudo-de-Mercado-Paises-Nordicos.pdf (consultado a 28 de março de 2022, às 11h27).

Ferreira, M. A. S. P. V., Serra, F. R., & dos Reis, N. M. R. (2011). Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos. Revista Ibero-Americana de Estratégia, 10(1), 29-54.

Fisher, M. (2007). Strengthening the empirical base of operations management. *Manufacturing and Service Operations Management*, *9*(4), 368–382.

Freitas, J. D. P. (2014). O Impacto do Merchandising nas Vendas. [Master´s thesis, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Univerdidade do Porto. https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/80968/2/33814.pdf (consultado a 3 de maio de 2022, às 22h16).

Gomes, J. M. S. P. (2012). O Reforço das Competências de Internacionalização de Empresas: a Seleção de mercados no processo de internacionalização de empresas [Master´s thesis, Universidade Católica Portuguesa do Porto]. Repositório Veritati. https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/20752/1/Relat%c3%b3rio%20Miguel%20Pratinha.pdf (consultado a 4de maio de 2022, às 20h21).

Hollensen, S. (2011). Global Marketing: A Decision-oriented Approach (5th ed.). Prentice Hall Financial Times.

Hall, E. T., & Hall, M. R. (1990). Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans. Intercultural Press, INC.

Hofstede G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. McGraw Hill.

INE (2007). Decreto-Lei nº 372/2007 de 6 de novembro. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt (consultado a 16 de maio de 2022, às 18h07).

Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies, 40(9), 1411- 1431. (DOI: 10.1057/jjbs.2009.24).

Johnston, W. J. and Czinkota, M. R. (1982), 'Managerial motivations as determinants of industrial export behaviour' in Czinkota, M. R. and Tesar, G. (Eds) 'Export Management: an international context', Praeger, New York, NY, pp. 3-17.

Kiran, V., Majumdar, M., & Kishore K. (2013). Internationalization of SMEs: Finding a Way Ahead. American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences, 2(1), 18-23.

Kotabe, M., & Helsen, K. (2010). Global Marketing Management. (5th ed.). John Wiley & Sons.

Kuazaqui, E. (1999). Marketing internacional: como conquistar negócios em mercados internacionais. (23th ed.). Makron Books.

Leontief, W. (1953). Domestic production and foreign trade: the American capital position re-examined. Proceedings of the American Philosophical Society 97, 332-349.

Levitt, T., (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review,* 2-20.

Lewis, R. (2010). When cultures collide (pp. 171-211). London: Nicholas Brealey Publishing.

Marinho, M. R. M. (2002). Comércio exterior: teoria x prática no Brasil. Edições Aduaneiras.

Pavord, W. C. and Bogart, R. G. (1975) 'The dynamics of the decision to export', *Akron Business and Economics Review*, Vol. 6, pp. 6-11.

Pereira, R. (2018). Estratégias de internacionalização – Estudo de caso para empresas portuguesas. Revista e3, 3(2), 9-33.

Ribau, C. P., Moreira, A. C. & Raposo, M. (2018) 'SME internationalization research: Mapping the state of the art', Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 35, No. 2, pp.280–303. (DOI: 10.1002/cjas.1419).

Ribau, C. P., Moreira, A. C.; Raposo, M. (2015) "Internationalisation of the firm theories: a schematic synthesis", International Journal of Business and Globalisation, Vol. 15(4), pp.528-554. (DOI: 10.1504/IJBG.2015.072535).

Sammut-Bonnici, T. (2015). PEST analysis. Wiley Encyclopedia of Management – Vol 12 Strategic Management.

Shenkar, O., Luo, Y., & Chi, T. (2014). International Business. Routledge.

Silva, M.A. (2013). Impacto das culturas nacionais na formulação estratégica das empresas em contexto de globalização. Repositório do ISCTE. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/7364/2/Impacto%20das%20culturas%20nacionais%20na%20formula%c3%a7%c3%a3o%20estrat%c3%a9gica%20das%20empresas%20em%20contexto%20de%20globaliza%c3%a7%c3%a3o.pdf (consultado a 8 de maio de 2022, às 17h22).

Silva, S. C., Menesses, R. & Pinho, J. C. (2018). Marketing Internacional – Negócios à Escala Global. (1st ed.). Cinjuntura Actual Editora.

Sousa, F. (1997). Portugal 1997 – A internacionalização em dez tópicos. Economia & Prospectiva, vol. 1 nº 2, Jul. Set/ 97,

No. 3, **2022**, 244-257
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29779

pp. 9-16.
Springer, R. & Czinkota, M. R. (2009). Marketing's contribution to the transformation of Central and Eastern Europe. Emerging Trends, Threats and Opportunities in International Marketing: What Executive Need to Know, 163.
Statista. (2022). Annual average net earnings in the Nordic countries from 2011 to 2020, by country. https://www.statista.com/statistics/1275609/nordics-average-annual-earnings-country/ (consultado a 21 de maio de 2022, às 15h55).
Vieira, P. A. & Sousa, H. (2015). A importância do contexto cultural para a comunicação empresarial: um breve enquadramento. RUA-L: Revista da Univeridade de Aveiro. Letras, (4), 17-28.
Wiedersheim-Paul, F., Olson, H. C. and Welch, L. S. (1978) 'Pre-export activity: the first step in internationalisation', *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, pp. 47-58.
Wahyuni, D. (2012). Overcoming the subjective-objective divide in interpretive management accounting research. *Journal of Applied Management Accounting Research*, *10*(1), 69–80. (DOI: 10.1016/J.AOS.2007.03.002).

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 258-266
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29785

Online platforms for Branding and rebranding: a way for Small Fashion Businesses to survive and prosper?

Liliana Ribeiro[1] & Joana Fragoso[2]

[1] NECE-Universidade da Beira Interior; ISCA-Universidade de Aveiro, lilianasimoesribeiro@ua.pt
[2] Universidade Europeia, joanafragosoml@gmail.com

Abstract

The fashion market is constantly changing, following socio-cultural movements and trends, and being affected by demographic, economic, or political factors. Brands must constantly adapt to prevailing and stand out among so many others.

The COVID-19 pandemic shook the world economy, and the fashion industry in Portugal was no exception. Traffic on social media increased and brands that were not yet established online were almost forced to be, looking to meet the needs of their customers who were confined at home. In this context, social media was for some seen as an obstacle but also as a source of added value for fashion brands. Some brands adapted went to a rebranding process, which help them to reposition into the online market.

In this research, 58 Portuguese small fashion businesses were inquired about with the purpose to identify what common difficulties they faced before and during the 2020/2021 confinement.

The results show that a large part of small fashion businesses lack knowledge around branding and have low resources, mainly financial, to acquire the essential skills to develop their business.

An opportunity can be explored in the creation of online platforms for Portuguese fashion entrepreneurs to rebrand their business, identify their difficulties and solve them self-autonomously in a professional but inexpensive way.

Keywords Small Fashion Business; Branding; Social Media Marketing; Digital Platforms

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 258-266
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29785

1. INTRODUCTION

The fashion industry has always been a barometer of how society is feeling and what values because its existence is directly related to sociodemographic and lifestyle changes and indirectly to economic and political ones. COVID-19 had an impact on this industry, as other big world crises had in the past, from the first world war to the 2008 financial crisis (Amed et al., 2022).

Digital communication technologies and social media platforms have contributed to a democratization of the fashion business, with micro-business emerging in every social media network, some even driven by communities of consumers. Standing out from the immense pool of fashion offers is more difficult than before. With the pandemic, the digital fashion world has even gotten bigger, with almost every business being online, with e-commerce platforms and a presence on social media networks.

This immense competitive environment calls for businesses to have a strong plan. Along with a business plan and consolidated marketing strategy, the urge for a brand orientation approach seems the way, especially for small and medium enterprises (SMEs) that struggle the most to maintain their activities. The contemporary branding theory, suggests that a brand orientation approach (Urde et al., 2013), that is the construction and thinking of the brand be included in the strategic planning process, is key (Hirvonen & Laukkanen, 2014; Muhonen et al., 2017). Although, what the literature has found so far is that SMEs tend to perceive branding as a low priority (e.g. Krake, 2005), and stay focused on daily operations and short-term plans that allowed them to keep surviving.

This study does not intend to explore and approach all the possible explanations for a brand orientation approach followed by SMEs but ended naturally by profiling how Fashion SMEs are in terms of brand orientation. Thus, the focus is on how the fragilities often encountered by SMEs to put in practice branding activities, can be supported by the new technological developments, namely platforms of digital learning.

2. METHODOLOGY

The methodological approach in this study is qualitative. It starts with a literature review on the state of the fashion industry and how "crises" since the First World War have shaped consumer and business behaviours. Then, enter the reality of fashion SMEs during COVID-19 and the challenges faced, consumption pattern changes, business orientation, digital technologies, and online platforms. The literature review was complemented with a questionnaire self-administer to Portuguese Fashion SMEs, with the purpose to understand what the main difficulties were found during crisis times, then their knowledge and approach to branding activities.

3. LITERATURE REVIEW

3.1. THE FASHION INDUSTRY IN PERIODS OF CRISIS AND ADAPTATION TO CHANGE

Like many other industries, the fashion industry has survived crisis periods of history, reinterpreting the past and imagining the future (Stevenson, 2012). For example, the depression of the 1930s put a brake on consumerism, but technological developments began to accelerate (Stevenson, 2012 Baldini, 2006). Recently the crisis of 2008, started to shape some of the trends that we are experiencing right now (Gereffi & Frederick, 2010).

As one of the industries that employ the most manpower, the impact of COVID-19 spread was felt at various levels. The cancellation of fashion weeks, which end up being the showcases of major brands, and the closing of physical stores ended up forcing a reduction in the number and size of collections (Amed et al., 2020). Also, some changes that started to be noted in 2008, are now a reality, such as major volatility in consumer preferences and above all sustainability and ethical concerns. The key "actors" of fashion industry business models are now e-commerce, customization, and fast delivery (Amed et al., 2022; Castañeda-Navarrete et al., 2021).

No. 3, **2022**, 258-266
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29785

3.2. THE FASHION INDUSTRY AND SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES CHALLENGES

According to data from Pordata (Pordata, 2021), there is a total of 1,335,006 companies in Portugal, of which 99.9% are SMEs. In 2020 the Textiles and Clothing sector in Portugal was constituted by 6517 companies, with 123492 people at their service and with a turnover of 6882 million euros. SMEs represented more than 99% of the total of 6517, 61.18% micro-companies, 30.11% small companies, 8.1% medium companies, and 0.61% large companies. 68.51% of the companies in the sector are in clothing and the remaining 31.49% are related to textiles (BPStat, 2021).

During these last two years, the sector has suffered as almost every sector of activity, although the decrease of companies in this sector was already diminishing since 2018. Turnover was affected, but the biggest impact was on large companies. Micro-enterprises have been increasing their turnover since 2018 when they accounted for 6% and now 7%. And small companies were the ones that suffered some losses in 2019, but in 2020 had exponential growth, going from 23% to 26% of the total turnover in the sector (BPStat, 2021).

The unique characteristics of SMEs can be advantages or disadvantages. On the one hand, SMEs are very vulnerable in times of crisis compared to larger companies due to the large decline in demand (Juergensen et al., 2020). Usually, suffer from a lack of resources, if compared with large companies (Eggers, 2020). Juergensen et al. (2020) reported that SMEs characterized as "stand-alone" and more consumer-focused whereas already previous pandemics, businesses with dynamic and inconstant demand, but along the pandemic have experienced in general a decrease the demand.

Although these companies have pros that the bigger ones usually do not have, namely flexibility. Smaller structures are easy to adapt to new circumstances and prevail (Eggers, 2020; Juergensen et al., 2020). Gregurec et al. (2021) state how SMEs need new strategic approaches to face the difficulties that COVID brought. The authors proposed the use of a new business model canvas. And Salam et al. (2021) proposed to understand if a defined marketing strategy orientation, namely planning on the use of social media marketing tools was or could be helped fully to SMEs during crisis times.

3.2.1. COVID, SMES AND DIGITAL

On the digital challenges, technologies have been attracting more consumers to e-commerce. Omnichannel strategies have been already a reality for many fashion businesses, where their development facilitates on and offline shopping. For example, aspects like trying at home, and return in physical stores facilitate the adoption of fashion e-commerce (Piotrowicz & Cuthbertson, 2018). In some areas COVID has accelerated some change ad movements that were already occurring, and digital adoption is one of them (Lynch & Barnes, 2020).

Almost every business, whatever the sector or dimension, has experienced the need to use technology mainly to support activities like as sales or even control their internal efficiency or productivity. For some it was an opportunity to grow and learn more, but for some a struggle to implement and put to work in shoa rt time these technologies. Research on SMEs adopting technology, knowledge has reflected on how much easier it is in today's world with more technology accessible to everyone at a reduced cost, that even the micro-SMEs can invest some amount of their capital. And those who did not use it already to push forward their marketing activities, is usually due to management or owner doubts and lack of knowledge and confidence to use them (Alford & Page, 2015). Salam et al. (2021) went to similar conclusions within the COVID context, with the limit understanding and consequently perceived ease of use and perceived usefulness, as well as the education level of the owners of SMEs, to conditioning the use of social media marketing tools.

The reality is that in the last decade, the amount of social media marketing tools available to enterprises is immense, and can be an essential add-on to promote products, sand services and connect to customers, especially in businesses with limited resources as SMEs (Salam et al., 2021). Those who were resilient enough considering the context where the pandemic put them, ended by being benefited to driving innovation and growth (Juergensen et al., 2020).

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 258-266
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29785

3.2.2. SMEs AND BRANDING

In a world saturated with all kinds of products, the number of alternatives to choose from is overwhelming to the consumer. For the businesses themselves is also a challenge. Finding a way to stand out and catch the eye of the consumer and be top of mind, is a hard task. And here comes brands, playing an important role helping consumers most of the time to make the choice (Keller & Swaminathan, 2020).

Some SMEs, even recognizing the importance of branding, perceived brand activities to be something just for larger companies (Muhonen et al., 2017). Some research (e.g. Centeno et al., 2013; Hirvonen & Laukkanen, 2014; Krake, 2005; Odoom et al., 2017) had already gone on unlocking what is happening with SMEs within branding practices.

SME reality and internal environment and structure are different from larger enterprises, and because of their specific characteristics, questions have been debated. On one side whether its characteristics influence the adoption of branding, and on another if SMEs can or should follow the same guidelines to apply a brand orientation as a large enterprise (Centeno et al., 2013; Hirvonen & Laukkanen, 2014; Krake, 2005).

Concerning SME characteristics, what can be highlighted is the nonexistence of a clear structure for decision making, the values of the leader to step up naturally, no or few communication activities are supported by branding or marketing knowledge, and lack of resources for branding (Hodge et al., 2018).

In SMEs is common that the personality and values of the brand tend to be the same as those the owner. Krake (2005) suggests that this can be a source of differentiation to be explored in SMEs with consistency and creativity. Centeno et al. (2019) recently approached more deeply these questions of the interplay between managers-owners are the brand-as-a-person and concluded that owners tend to humanize the brands, transferring to "her" personality traits or even tastes and knowledge. But what is more often detected is the lack of knowledge about the importance of branding, and understanding of its real impact, which makes most SME managers reluctant to invest in these activities (Hodge et al., 2018; Krake, 2005).

Some SMEs work in "survival mode", so the resources they have, are usually conducted to what the company or managers believe are the essential areas for the business to continue to exist (Berthon et al., 2008). Constrains associated with investing or allocating resources to branding activities, such as time, money, human capital and skills have been consequently referred to in previous studies (e.g. Ahonen, 2008; Krake, 2005).

However, different perspectives exist, sometimes more important than the effective financial resources, is what in their study Hodge et al. (2018) indicate as "deliberateness". Deliberateness was a key distinguishing factor between companies that had a defined brand orientation behaviour. Companies that consciously thought of the brand in all their activities, from the beginning, considering it the key element that united and guided all their activities, had a high degree of brand orientation. And eventually, the financial results the company expects will happen. What the literature has demonstrated is that companies with strong brands can easily charge a premium price and expand themselves with new products or service categories, with the consequent improvement of sales and financial outcomes (Keller & Swaminathan, 2020) In the SME reality, past studies corroborate that. The consensus is that business performance is affected by brand identity (Hirvonen & Laukkanen, 2014), brand positioning, and brand vision (Muhonen et al., 2017).

Relating the way SMEs should or not apply the same brand guidelines as larger companies, studies have developed and proposed other approaches. In general, the simplest ones, based on the main constraints and drowns back usually presented by SMEs. Berthon et al. (2008) want to find the differences between brand orientation practices along the 10 dimensions of Keller's Brand report card (Keller, 2000). And Centeno et al. (2013) propose a five stage "program".

The literature review made it possible to put in perspective and explore what has been happening with the fashion industry that suffered from the restrictions imposed by countries to stop the spread of the COVID-19 virus. Small businesses were affected, despite some general perception of easiness to adapt (Juergensen et al., 2020). During this period, was recorded an increase in flow on social networks, a channel where new business

No. 3, **2022**, 258-266
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29785

opportunities started in the last decade to be easier to develop, by the direct contact with customers and thus manage to increase brand loyalty. Although to enter this channel, past research defends that brands must have a good structure and offline branding so that they can then adapt to the market and replicate it online (Martensen et al., 2004). Without this structure, the business is only working to maintain their activities, which ended in fragility, because they do not have the essential attributes necessary for coherent communication and long-term relationship with customers.

Literature or recent industry report studies did not have so far data related to the fashion industry in Portugal and the behaviour of this business or pre-establish brands, regarding a strategic approach to branding. Also, we believe it is necessary to look for data regarding specifically the impact of the pandemic on fashion SMEs.

4. EMPIRICAL COMPONENT

In the initial stage, a preliminary questionnaire was developed. Responses were collected between January 29, 2021, and February 16, 2021. The feedback was helpful to restructure some of the questions, to better pursue the objectives of the study. For the final questionnaire, the sample was also a probability sample of convenience. The companies were identified and selected from the databases of the Modtissimo fair, Modalisboa platform, and the Première Vision fair. Some brands were also identified through the researcher's network connections.

171 Portuguese fashion businesses working with clothing and/or accessories were identified and contacted by email and through their social networks. The final questionnaire was online from February 26 and May 1, 2021 and was constituted of three sections. The first one was related to the characteristics of the business (age, dimension, product category, and how and what channels they use); the second related to business structure on following or not a brand orientation strategy and on their value proposition versus the competition and the third section on their experience during COVID-19, the impact, strategies, changes implemented and future improvements to the business post-pandemic.

Only 59 answered one of them not being filled out in full. So, the discussion will be a result of 58 questionnaires.

The participating businesses started their activity between 1993 and 2021, and 70% started between 2014 and 2020 which makes them recent in the clothing and fashion accessories sector and classified only as micro and small businesses.

The channels mostly used to develop their activity are the social networks and their websites. Only 44.1% have a physical store.

On the knowledge of brand orientation, 94.9% of respondents claim to know the meaning of the term branding, but after the analysis of the open question where was asked "what do you understand by the term branding?" only 12.1% knew how to present a clear idea and 34.5% a superficial or vague idea.

More than half of the respondents developed their "brands" on their own. Only 15.30% developed their brand using a branding professional.

On the value proposition, more than 90% of brands say they can differentiate themselves from the competition and reflect on national production and product quality. 76.3% consider the competition as a reference in the way of communicating and presenting the products. 84.7% are also inspired by brands in a sector other than their own mainly by communication strategies.

On the sales volume, the year 2020 varies between brands compared to 2019. We realize that the brands surveyed, maybe because they are recent, dominate the online market, and the sales activities compared 2020 to 2019 were barely affected, and most of the growth in sales (Figure1).

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 258-266
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29785

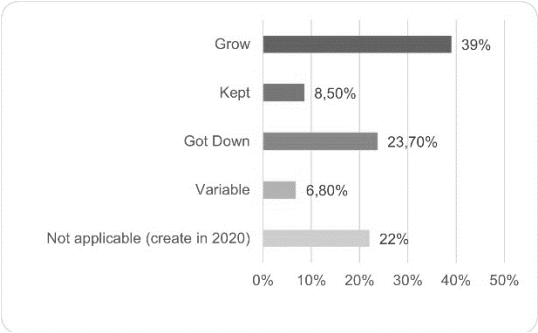


Figure 1. Sales volume 2020 compared to 2019

When asked about the measures adopted, most of them opted to do more promotions and offers and invest more in the advertisement (Figure 2). Only 23.7% of them felt their business was at risk due to the pandemic.

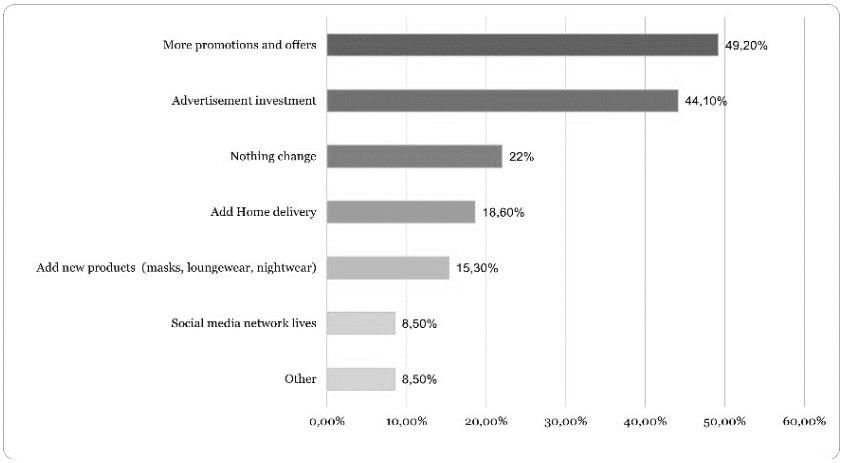


Figure 2. Measures adopted during COVID

From future perspectives, most declare their intentions to invest in marketing strategies to reach their target audience and improve their online presence in terms of social networks and websites (Figure 3). Most identify these improvements even outside the pandemic context and justify saying that there are always topics to improve and that brands must constantly adapt to the reality and the market to prevail.

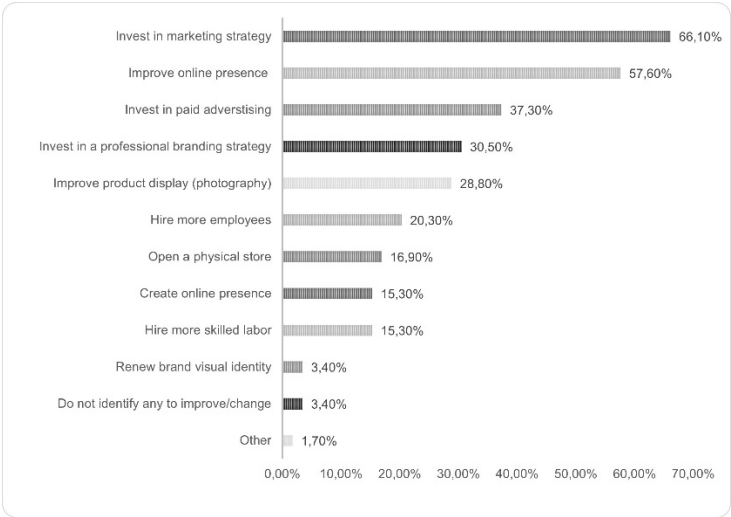


Figure 3. Future Perspectives

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 258-266
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29785

5. DISCUSSION

During the pandemic, governments across the globe went with a set of measures and incentives to help at short time companies to survive initially, simply. A recent report from OECD (2020) explicitly the policies applied across Europe, such as specific wage support schemes, working hour reduction, and postpone payments or lines of finance to protect the liquidity of SMEs. But passing this stage of simply surviving, what should be done?

Juergensen et al. (2020) reflect on the need to foster innovation. New and emerging technologies allowed the sharing of knowledge and consequently create and deliver value to be easier and push forward business performances (Di et al., 2021).

The truth is that technologies have an unprecedented key role to boost business models. Most SMEs in the fashion sector has already an online presence and some have even been born online. So, the familiarity with digital platforms is somewhat familiar, and should not be a barrier. Despite the small sample used in this study, was clear that the use of technology and familiarity with it in their main business practices, and specifically social media networks, make a difference in continuing to have sales during the pandemic. Corroborating conclusions from Gregurec et al. (2021) than SMEs have mainly taken advantage of socially related technologies, such as social media, and platforms, as communications and selling channels.

The factor "dimension" of SMEs that have been referred to previously, has pros and cons, but one on the pros are the natural drive to be more agile. If not, is something SMEs prevailing in this post covid era have in common. Agility has been key to dealing with all the challenges, from economic to psychological, since flexibility and capability to respond to market different demands or lack of them, was essential. The adoption of digital technologies helped to support business activities and, in some cases, make SMEs more competitive in their sectors, and for them, the small dimension also makes the use and adoption of new tools and ways of work, more facilitated.

Platforms are a medium where is possible to structure and manage the interactions of businesses or people in general within their action circles, to develop their activities, for example selling or engaging trough forums or communities consuming media content (Rangaswamy et al., 2020; Wichmann et al., 2022). In today's environment a vast amount of platform types exists, for example, social media platforms, video sharing Platform, service platforms, hardware-software platforms, advertising platform or knowledge exchange forums (Wichmann et al., 2022). In the fashion industry, several types of platforms exist specifically for business development, for example, "Fashion for Good" that connects textile waste from sorters to be matched with recyclers.

Gielens & Steenkamp (2019) trace routes to be explored, mainly in the field of branding in the era of digital (dis)intermediation. One of these routes to be addressed is the rise of e-commerce D2C models, where small and niche brands with loyal followers can take advantage. Also, the role of online platforms, and brand-building activities can be explored.

Some platforms already are working whit SMSs and providing branding services. For example, "Efeito Orna"[1] is an called educational Platform with access to paid courses in the areas of branding, marketing, and social networks, that have free workshops and paid courses, with a strong presence on social media, aimed at digital entrepreneurs with tips, videos, and courses for those who want to undertake digitally, launch their business, or become a digital influencer.

The results of the present study, show that most the business had already a Brand, but is only the "visual identity", what differs from a brand orientation approach. More than half of the business owners say the Brand was created by themselves and the lack of resources was the main reason. Meanwhile, in the future perspectives, expressed future priorities for business development, beings to wage on marketing strategies, online presence, and brand management activities.

[1] https://www.efeitoorna.com/

No. 3, **2022**, 258-266
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29785

6. CONCLUSIONS

Based on the bibliographic research and the results of the questionnaire, is possible to deduce the need to create means that meet the needs of small fashion businesses in Portugal currently. That is brands that do not know what they are as brands and how to work with them. Without a branding structure and strategy, that means a brand orientation, the businesses, although alive and running through pandemic adversities, stay in the long run more vulnerable to market fluctuations and demands. Given this conclusion, considering that these businesses have what the owners call a "brand", which is only a visual identity, the development of a branding strategy, or in some cases a rebranding is the most necessary approach.

Is possible to realize that SMEs tend to undertake self-taught activities and that most of the time do not have at their disposal all the tools and information necessary, as well as the economic means to acquire them. Most owners show interest since they already dominate the online world. Is proposed that online platforms where SMEs have access to branding information to develop autonomously branding or rebranding their businesses, can be one way to keep their walk in the fashion industry.

Is important to acknowledge that this study has several limitations First the size of the sample and its composition, since the majority were micro-companies. Also, the questionnaires cover only the use of social media for e-commerce, and do not explore more about how brand communications activities are taking place. Further studies can contribute to exploring on a deep level what is the role of technological knowledge, digital presence, and use of social media to enhance SMEs to follow a brand orientation approach.

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

Ahonen, M. (2008). Branding - does it even exist among SMEs ? *Proceedings of the The16th Nordic Conference on Small Business Research*, *may*, 1–14.

Alford, P., & Page, S. J. (2015). Marketing technology for adoption by small business. *Service Industries Journal*, *35*(11–12), 655–669.

Amed, I., Balchandani, A., Berg, A., Hedrich, S., Jensen, J. E., & Rölkens, F. (2020). It's time to rewire the fashion system: State of Fashion coronavirus update. In *Business of Fashion & McKinsey*.

Amed, I., Berg, A., Balchandani, A., Hedrich, S., Jensen, J. E., Straub (2022). *The State of Fashion 2022*.

Balchandani, A., Beltrami, M., Berg, A., Hedrich, S., Rölkens, F., & Amed, I. (2020). The State of Fashion 2021: In Search of Promise in Perilous Times. In *The Business of Fashion McKinsey & Company*.

Berthon, P., Ewing, M. T., & Napoli, J. (2008). Brand Management in Small to Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, *46*(1), 27–45.

BPStat, B. P. (2021). *Análise setorial da indústria dos têxteis e vestuário*. https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1292

Castañeda-Navarrete, J., Hauge, J., & López-Gómez, C. (2021). COVID-19's impacts on global value chains, as seen in the apparel industry. *Development Policy Review*, *39*(6), 953–970.

Centeno, E., Cambra-Fierro, J., Vazquez-Carrasco, R., Hart, S. J., & Dinnie, K. (2019). The interplay between SME owner-managers and the brand-as-a-person. *Journal of Product and Brand Management*, *28*(4), 555–572.

Centeno, E., Hart, S., & Dinnie, K. (2013). The five phases of SME brand-building. *Journal of Brand Management*, *20*(6), 445–457.

Di, A., Palladino, R., Pezzi, A., & Kalisz, D. E. (2021). The role of digital innovation in knowledge management systems : A systematic literature review. *Journal of Business Research*, *123*(October 2020), 220–231.

Eggers, F. (2020). Masters of disasters ? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, *116*(May), 199–208.

Gereffi, G., & Frederick, S. (2010). The Global Apparel Value Chain, Trade, and the Crisis: Challenges and Opportunities for Developing Countries. In O. Cattaneo, G. Gereffi, & C. Staritz (Eds.), *Global Value Chains in a Postcrisis World: A Development Perspective*. The International Bank for Reconstruction and Development.

Gielens, K., & Steenkamp, J. B. E. M. (2019). Branding in the era of digital (dis)intermediation. *International Journal of Research in Marketing*, *36*(3), 367–384.

Gregurec, I., Furjan, M. T., & Tomičić-pupek, K. (2021). The impact of covid-19 on sustainable business models in smes. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(3), 1–24.

Hirvonen, S., & Laukkanen, T. (2014). Brand orientation in small firms: An empirical test of the impact on brand performance. In *Journal of Strategic Marketing* (Vol. 22, Issue 1, pp. 41–58). Taylor & Francis.

No. 3, **2022**, 258-266
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29785

Hodge, N. M., McMullen, C., & Kleinschafer, J. (2018). Taking a deliberate approach: The enactment of brand orientation in an SME context. *Journal of Brand Management*, *25*(4), 395–408.

Juergensen, J., Guimón, J., & Narula, R. (2020). European SMEs amidst the COVID-19 crisis: assessing impact and policy responses. *Journal of Industrial and Business Economics*, *47*(3), 499–510.

Keller, K. L. (2000). The Brand Card. *Harvard*.

Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2020). *Strategic brand management : building, measuring, and managing brand equity* (Fifty Edit). Pearson Education Limited.

Krake, F. G. B. J. M. (2005). Successful brand management in SMEs: A new theory and practical hints. *Journal of Product and Brand Management*, *14*(4), 228–238.

Lynch, S., & Barnes, L. (2020). Omnichannel fashion retailing: examining the customer decision-making journey. *Journal of Fashion Marketing and Management*, *24*(3), 471–493.

Martensen, A., Grønholdt, L., & Trajcevski, S. (2004). Building Customer-Brand Relationships on the Internet: Development of an Online Brand Equity Model. *Proceedings of the 8th International Conference on Corporate Reputation, Identity and Competitiveness*, 20–23.

Muhonen, T., Hirvonen, S., & Laukkanen, T. (2017). SME brand identity: its components, and performance effects. *Journal of Product and Brand Management*, *26*(1), 52–67.

Odoom, R., Narteh, B., & Boateng, R. (2017). Branding in small- and enterprises (SMEs) Current issues and research avenues. *Qualitative Market Research: An International Journal*, *20*(1), 68–89.

OECD. (2020). Covid-19: SME Policy Responses. In *Tackling coronavirus (COVID-19): Contributing to a global effort* (Issue March).

Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2018). Exploring omnichannel retailing: Common expectations and diverse reality. In W. Piotrowicz & R. Cuthbertson (Eds.), *Exploring Omnichannel Retailing: Common Expectations and Diverse Realities* (pp. 1–10). Springer International Publishing.

Pordata. (2021). *Empresas:total e por dimensão*. https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+total+e+por+dimensão-2857

Rangaswamy, A., Moch, N., Felten, C., van Bruggen, G., Wieringa, J. E., & Wirtz, J. (2020). The Role of Marketing in Digital Business Platforms. *Journal of Interactive Marketing*, *51*, 72–90.

Salam, M. T., Imtiaz, H., & Burhan, M. (2021). The perceptions of SME retailers towards the usage of social media marketing amid COVID-19 crisis. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, *13*(4), 588–605.

Urde, M., Baumgarth, C., & Merrilees, B. (2013). Brand orientation and market orientation — From alternatives to synergy ☆. *Journal of Business Research*, *66*(1), 13–20.

Wichmann, J. R. K., Wiegand, N., & Reinartz, W. J. (2022). The Platformization of Brands. *Journal of Marketing*, *86*(1), 109–131.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 267-277
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29788

Marketing socialmente responsável e competitividade no turismo: boas práticas

Beatriz Rosendo[1] & Bruno Sousa [2]

[1] Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA), a15069@alunos.ipca.pt
[2] Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA) and CiTUR, bsousa@ipca.pt

Abstract

Companies in the tourism sector can extend their competitive advantage through social and environmental practices. Pet-friendly tourism, accessibility conditions, gender equality (fighting sexism) or community projects are some examples of socially responsible practices for social benefit. This manuscript aims to understand the importance of socially responsible marketing as a differentiating factor in the tourism industry (specifically, in the post-pandemic context). The study's contribution also results from the perspective of various agents involved in the tourism industry (e.g. hotels, museums, transports, restaurants), contributing to scientific advancement. The disclosure of accessibility conditions, pet-friendly concerns, and others in tourism supply encourages the demand for destinations. This preliminary study is a contribution to the development of knowledge in special interest tourism and new trends in tourism. The present research intends to develop a tool to help managers and stakeholders working in the tourism sector and who want to assume a socially responsible attitude towards society and visitors. The study presents insights for the orientation of societal well-being in specific contexts of tourism.

Keywords: Social Responsibility, Sustainability, Accessibility, Inclusion, Disability, LGBTI, Animals, Environment

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 267-277
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29788

1. INTRODUÇÃO

O turismo é uma área que se tem desenvolvido ao longo dos anos e, por consequência, surge a necessidade de criar estratégias de organização, criação, inovação, divulgação, entre outros, para aumentar a produtividade e qualidade de produtos e serviços prestados. Todos os serviços e produtos são diferentes e isso implica um conhecimento mais profundo sobre as necessidades, desejos e motivações dos consumidores. Estes fatores podem ser variados, uma vez que se verifica a existência de diferentes personalidades e gostos. Para além do desenvolvimento turístico, também houve uma crescente preocupação com os problemas da sociedade e com as soluções que podem ser implementadas para combater problemas verificados. Surge, assim, a questão da Responsabilidade Social face a inúmeros problemas, como a deficiência e o emprego, o bem-estar e conforto dos colaboradores na empresa, as várias etnias, a aceitação da comunidade LGBTI, apoio a pessoas com dificuldades financeiras, apoio a vítimas de violência doméstica ou no namoro, apoio a pessoas com problemas de saúde, combate ao ódio e discriminação, entre outros.

Segundo a UNWTO (2022), o conceito de Ética e Responsabilidade está ligado com o conceito de Cultura, porque é importante compreender que as empresas e os estabelecimentos turísticos devem criar atividades no âmbito da inclusão social, da sustentabilidade e da preservação da cultura e do património. Um dos objetivos da criação das políticas de responsabilidade é a promoção do comportamento ético e das boas práticas, tanto do lado da oferta como do lado da procura. Sente-se, então, a necessidade de renovar as estratégias e de criar e inovar algo que trabalhe estas questões importantes (UNWTO, 2022).

Emerge, então, o propósito do presente estudo, o de compreender quais as estratégias e soluções que podem ser implementadas no âmbito do turismo, de modo a prevenir situações desvantajosas e a melhorar os sistemas já existentes. Após a compreensão destes aspetos, é apresentado um guia de boas práticas com medidas que podem ser aplicadas em todos os estabelecimentos e empresas turísticas. Apesar de já existirem hotéis com guias de boas práticas, o guia apresentado neste projeto pretende prevenir qualquer situação em qualquer empresa ou estabelecimento. O objetivo é promover a segurança, conforto, responsabilidade, sustentabilidade e demais componentes que um visitante espera assim que chega a um destino turístico. Numa perspetiva interdisciplinar, o presente manuscrito apresentará insights para o marketing, para o turismo e para a estratégia empresarial.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. MARKETING SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

Marketing Socialmente Responsável é um conceito que surgiu no ano de 1971 após Kotler e Zaltman apresentarem uma ideologia a ser implementada pelas empresas. Para estes autores, cada responsável deve estudar e perceber os pensamentos e desejos dos consumidores para conseguir oferecer-lhes o melhor produto. "O design, a implementação e o controlo dos programas, calculando a influência e a aceitação das ideias sociais, envolvendo essas considerações no planeamento, preço, comunicação, distribuição e na pesquisa de marketing do produto" (Kotler e Zaltman, 1975). Ao desenvolver um produto ou serviço, as empresas devem considerar e analisar os problemas ou ideias da sociedade para, posteriormente, os incluírem no planeamento estratégico do produto ou serviço oferecido. Isto é, os gestores de marketing de cada empresa têm em consideração a sociedade em que se inserem e atuam de forma a incluírem-na naquilo que têm para oferecer (Ribeiro, 2013).

Para Cheng, Kotler e Lee (2011), o Marketing Socialmente Responsável é a utilização dos "princípios e técnicas de marketing para criar, comunicar e dar a conhecer o valor, de forma a influenciar o comportamento do público-alvo onde esses beneficiam assim como a sociedade onde estão inseridos". Neste contexto, o marketing é o principal responsável por apresentar um produto ou um serviço que seja consciente das suas ações para com o lado da oferta, incluindo sempre os ideais e princípios desta. Assim, este conceito pretende dar resposta a problemas e desigualdades sociais através da inclusão e desenvolvimento estratégico, promovendo práticas que devem ser adotadas por todas as empresas no desenvolvimento do seu produto ou serviço (Cheng, Kotler, & Lee, 2011). No século XXI, as empresas começaram a desenvolver preocupações

No. 3, **2022**, 267-277
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29788

relativas à pobreza e à desigualdade social e, como consequência, orientaram a sua atividade na luta contra estes fatores. Para além do comportamento sustentável por parte das empresas, o comportamento responsável face à sociedade foi algo que começou a ser exigido às empresas, de modo a evitar qualquer problema tanto para o lado da procura como para o lado da oferta (Rego, Sousa, Pina e Cunha, Correia & Saur-Amaral, 2007). Cientes das suas ações, as empresas e os gestores desenvolvem o seu papel mediante "exigências dos consumidores, no que respeita, ao ambiente, às comunidades e à qualidade dos produtos ou serviços" e preparam estratégias que facilitem respostas a estes problemas sociais (Delgado, 2016).

2.1.1 SUSTENTABILIDADE NO TURISMO

Segundo o Plano Turismo + Sustentável 20-23, a sustentabilidade de um território passa pela utilização responsável dos recursos ambientais, pelo respeito da cultura local, pelas atividades económicas viáveis ao longo do tempo, pela informação disponibilizada aos *stakeholders* importantes para a empresa em questão, pelo controlo constante do impacto das estratégias implementadas, pela qualidade dos produtos/serviços e pela satisfação do lado da procura. Os países da Europa já se consciencializaram do grande problema das alterações climáticas e da degradação do meio ambiente que tem crescido ao longo dos anos. Para combater estas alterações, os responsáveis pelos destinos turísticos apresentaram, em 2019, o Pacto Ecológico Europeu que tem como objetivo a criação e implementação de estratégias que façam um uso devido de todos os recursos existentes (Turismo de Portugal, 2021). Em 2015, a Organização das Nações Unidas lançou uma agenda relativamente ao desenvolvimento sustentável, com o objetivo de reduzir a pobreza, oferecer uma qualidade de vida melhor a todas as pessoas e proteger o planeta. Esta agenda conta com 17 objetivos adotados por todos os Estados-Membros, sendo eles: Sem pobreza; Fome Zero; Boa Saúde e Bem-Estar; Educação de Qualidade; Igualdade de Género; Água Limpa e Saneamento; Energia Acessível e Limpa; Trabalho Decente e Crescimento Económico; Indústria, Inovação e Infraestrutura; Desigualdades Reduzidas; Cidades e Comunidades Sustentáveis; Consumo e Produção Responsáveis; Ação Climática; Vida Abaixo da Água; Vida em Terra; Paz, Justiça e Instituições Fortes e, por último, Parcerias (ONU, 2022).

O mundo está a enfrentar uma situação pandémica que alterou todo o sistema turístico e afetou negativamente a economia de todos os países. Esta questão fez com que muitas pessoas e empresas estejam a viver no limite e com muitas dificuldades. Apesar de existir a necessidade de recuperar a economia, o Turismo não vai deixar de lado a recuperação ambiental e social e, para isso, é necessário o desenvolvimento e execução de estratégias sustentáveis. Esta recuperação sustentável irá permitir que o setor turístico retome toda a sua atividade com mais segurança a nível económico, social e ambiental. O Turismo de Portugal aderiu recentemente ao Global Sustainable Tourism Council e ao Pacto Português para os Plásticos, o que representa uma responsabilidade do país em intervir na melhoria da sustentabilidade do mundo (Turismo de Portugal, 2021).

Segundo Eger et. al (2022), o desenvolvimento sustentável tem em conta as necessidades do presente e cria estratégias sem que estas comprometam o futuro. Esta preocupação com a sustentabilidade surgiu em 1980 e foi evoluindo ao longo do tempo e este conceito foi aparecendo nas políticas de cada empresa, de forma que estas desenvolvam atividades que vão de encontro com a preservação do meio ambiente e da comunidade em que a empresa se insere. Com isto, são constantemente desenvolvidos objetivos sustentáveis que as empresas pretende atingir. É igualmente importante avaliar os comportamentos e o feedback que o lado da oferta tem face às políticas de sustentabilidade implementadas pelos destinos turísticos. Pois só assim é que estas medidas poderão ser melhoradas e aplicadas (Eger et al., 2022).

Apesar de a economia ser um grande resultado das atividades turísticas, existe um impacto negativo no ecossistema e as comunidades locais de cada destino turístico sofrem esses impactos. Por essa razão, o desenvolvimento sustentável turístico está orientado para a redução destes efeitos negativos e das consequências resultantes destes mesmos. Neste âmbito, os gestores de turismo sentem a necessidade de implementar um turismo mais responsável face às questões ambientas existentes em todo o mundo, como o caso dos transportes e da poluição. Estas práticas beneficiam não só o meio ambiente como também os residentes de cada destino turístico, uma vez que também são implementadas práticas de sensibilização e consciência. Para além da preservação do meio ambiente, também há a necessidade de conservar a cultura e

No. 3, **2022**, 267-277
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29788

os valores característicos de cada sociedade. Como consequência, estas práticas levam a que as pessoas incentivem a promoção dos seus produtos e serviços, contribuindo para o aumento da economia local e para a sustentabilidade do território. Estas práticas e consciencialização da necessidade de criar atitudes sustentáveis também envolvem todas as atividades turísticas, o que significa um benefício tanto para o lado da procura como para o lado da oferta. Com isso, surge o bem-estar, conforto e segurança de todos os agentes envolvidos nestas atividades. Tendo em conta estas atitudes e comportamentos, a experiência que o turista irá ter ao visitar um destino turístico será única e, consequentemente, irá provocar um efeito de 'voltaria e recomendaria' o produto ou serviço adquirido. Assim, compreende-se que as atividades turísticas carecem cada vez mais de comportamentos sustentáveis tanto para a comunidade recetora como para os visitantes daquele destino turístico (Mathew, 2021).

2.1.2 Acessibilidade no Turismo

No âmbito do Marketing Socialmente Responsável, o emprego para pessoas portadoras de deficiência é uma oportunidade igualmente importante e deve ser considerado em todas as áreas e, por consequência, promovido. Embora não haja um grande número de empresas associadas a este tema e às campanhas de emprego para pessoas portadoras de deficiência, as oportunidades devem ser avaliadas e desenvolvidas de forma a incluir este grupo de pessoas e a garantir-lhes o direito ao emprego e estabilidade. Segundo a Associação Portuguesa de Deficientes, as estratégias de empregabilidade bem estruturadas e aplicadas implicam um custo mais elevado.

Contudo, haverá um crescimento e melhoria a longo prazo no que toca à oferta de emprego. Isto porque é mais eficaz promover esta prática do que suportar os custos de manutenção e apoio a pessoas com invalidez e desempregadas (APD, 2011). O Instituto Nacional de Estatística desenvolveu um estudo no ano de 2002 relativamente a pessoas portadoras de deficiência e à percentagem de empregabilidade destas mesmas. Entre os 15 e os 64 anos de idade, foram identificadas pessoas com algum tipo de deficiência e pessoas sem qualquer deficiência. Cerca de 55,7% de pessoas portadoras de deficiências são pessoas reformadas e apenas 7,3% são estudantes. É possível verificar que existem percentagens de pessoas desempregadas bastante elevadas que resultam da incapacidade de integrar estas pessoas no mundo do emprego. Isto requer uma solução estratégica do Marketing Socialmente Responsável que passa pela adoção de um comportamento adequado por parte dos gestores e responsáveis de empresas. Há uma necessidade de combater o desemprego através da inclusão destas pessoas na rotina de uma empresa (INE, 2009).

2.1.3 LGBTI e Responsabilidade Social

Um tópico que, igualmente, merece destaque no que concerne à responsabilidade social no marketing prende-se com o turismo LGBT. Segundo Silva e Vareiro (2021), o Turismo representa uma grande parte da atividade económica em Portugal e as receitas têm aumentado ao longo dos anos. No entanto, este setor foi profundamente afetado com o aparecimento da pandemia em 2020, o que leva a uma diminuição das receitas e da atividade económica. Independentemente das subidas ou descidas económicas do Turismo, é certo que esta área contribui para os dados económicos mundiais e nacionais. Tal como já foi referido anteriormente, o Turismo relaciona-se com a vertente da Responsabilidade Social e com a hospitalidade que é necessária ter para com os visitantes, uma vez que estes começam a sentir uma maior liberdade para poder viajar sem muitas complicações no que toca à situação pandémica atual. Neste âmbito, os destinos necessitam de programar um ambiente seguro para todos os seus visitantes. Assim, a questão que estas duas autoras colocam é "Será que esta hospitalidade também se aplica ao turista Lésbico, Gay, Bissexual e Transgénero?" (Silva & Vareiro, 2021).

Guaracino e Salvato (2017) afirmam que nem todos os locais, destinos ou negócios recebem bem a comunidade LGBTI e, devido a isso, são poucos os destinos que acolhem e desenvolvem boas práticas e comportamentos face à comunidade em causa. Para estes autores, se um destino turístico utilizar a campanha certa, irá criar interesse ao lado da procura e, consequentemente, receberá turistas LGBTI. Caso contrário, o destino pode até ter boas práticas e ser socialmente responsável mas se não divulgar as suas ações, os turistas não saberão se o local é o ideal para viajarem. Um comportamento responsável irá motivar o seu crescimento

No. 3, **2022**, 267-277
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29788

e destaque a nível social e económico. Atualmente, ainda existe homofobia e a indústria turística combate este ódio promovendo a hospitalidade e a segurança entre turistas e comunidade recetora. No entanto, não é uma tarefa fácil, pois verifica-se a necessidade de estratégias adequadas a este objetivo e os gestores desenvolvem o comportamento do local recetor mediante os problemas que são necessários erradicar (Guaracino & Salvato, 2017).

Para George (2021), em 1970 as viagens e passeios da comunidade LGBTI já eram reconhecidos devido a várias motivações, como o Carnaval do Rio de Janeiro. Estes acontecimentos permitiram que a sociedade avançasse em termos culturais, sociais e políticos face aos pensamentos que as pessoas tinham relativamente aos membros da comunidade LGBTI. Estes avanços permitiram que muitas pessoas se afirmassem e não negassem a sua identidade e isso foi possível através da experiência diferente que lhes era proporcionada. Com isto, o target em estudo começou a viajar cada vez mais e a experimentar novos destinos turísticos à medida que estes se iam desenvolvendo. Apesar deste avanço, ainda se verificam alguns aspetos negativos, nomeadamente o preconceito e a discriminação (George, 2021).

Apesar destes problemas identificados, como o caso da homofobia, cada vez mais as pessoas LGBTI têm adquirido visibilidade na sociedade, o que faz com que a comunidade seja mais facilmente aceite comparativamente a tempos anteriores. Esta evolução verifica-se a nível da procura e a nível da oferta, levando a que o Turismo seja mais dinâmico. O "turista LGBT (…) é um viajante experiente e demonstra uma aptidão para o consumo acima da média" (Silva & Vareiro, 2021). O interesse por destinos mais comuns também aumenta, o que faz com que os responsáveis do Turismo nesses locais tenham especial atenção no que concerne à hospitalidade, conforto, segurança e bem-estar das pessoas, de forma que elas se sintam bem-vindas. Assim, "o Turismo LGBT deve ser pensado e trabalhado no quadro de toda a cadeia de valor da atividade turística para a obtenção da qualidade e competitividade no turismo" (Silva & Vareiro, 2021). Segundo Ferreira (2021), a partir dos anos 2000, a sociedade começou com as revoluções para apoiar os direitos da comunidade LGBTI e só em 2004 Portugal considera a orientação sexual como um direito. Apesar de ser muito tarde, o país conseguiu dar um passo positivo quanto aos direitos do movimento LGBTI. Já em 2007, o discurso e ações de ódio contra esta comunidade foram considerados como crime, de acordo com o art.º 240º do Código Penal. Por fim, em 2016, foram eliminadas todas as "restrições a que os LGBTI estavam sujeitos", mediante a Lei nº 2/2017 de 29 de fevereiro (Ferreira, 2021).

Segundo Ro e Khan (2022), a sociedade não valoriza tanto a questão da aceitação da comunidade LGBTI e não promove tantas campanhas de marketing no âmbito da consciencialização e hospitalidade da sociedade. É importante que as empresas compreendam que ao adotar uma atitude positiva e responsável no que toca à segurança dos turistas LGBTI, irá promover a segurança, a confiança e o bem-estar destes. Para além disso, também criará destaque no mercado, atraindo mais turistas que tenham interesse em viajar para locais responsáveis e LGBTI friendly. Para estes autores, a chave de uma empresa é a atitude positiva de todos os seus colaboradores face às situações diárias. Este nicho de mercado (turistas LGBTI) tem crescido cada vez mais e, como tal, os serviços turísticos, nomeadamente o setor hoteleiro, precisam de adotar estratégias de responsabilidade, através do marketing socialmente responsável (Ro & Khan, 2022).

2.1.4 TURISMO PET-FRIENDLY E HOTÉIS ECO-FRIENDLY

Segundo Alves e Sousa (2022), um animal de estimação tem um valor significativo para as pessoas, pois este transmite-lhe emoções afetivas. Segundo estes autores, pessoas que viajam com os seus animais de estimação acabam por ter alguns benefícios, nomeadamente atividades em conjunto. Tal como o mundo evoluiu, a "imagem tradicional" de as pessoas irem de férias e deixarem os animais em casa também se vai alterando. Isto porque existe uma maior abertura por parte do lado da oferta ao receber os donos e os seus animais. Surge, assim, o Turismo Pet-friendly, que permite o tempo de lazer entre a pessoa e o seu animal de estimação. Com isto também surgem novos serviços e produtos para o bem-estar do animal. Apesar deste comportamento responsável, Alves e Sousa afirmam que se torna um custo mais elevado para as unidades hoteleiras, devido a infraestruturas e algumas restrições do destino ou então da pouca empatia das outras pessoas para com este target. Existem países na Europa e nos EUA, que aceitam os animais em restaurantes,

No. 3, **2022**, 267-277
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29788

tal como algumas companhias aéreas que permitem a viagens dos animais e isso representa um comportamento responsável por partes destas empresas. Isto é possível devido à informação que estas empresas disponibilizam nas suas plataformas e nas suas políticas de animais de estimação (Alves & Sousa, 2022). Existem hotéis que respeitam a ligação dos animais com os seus donos e, por isso, aceitam-nos no seu espaço, como é o caso do hotel The Yeatman situado na bela cidade do Porto, do lado de Vila Nova de Gaia. Este hotel vínico situa-se muito perto das Caves do Porto e tem uma vista lindíssima para a cidade Património da Humanidade.

A questão da sustentabilidade e a preocupação com o meio ambiente surge no âmbito das novas políticas e estratégias empresariais. Ao longo dos anos, as empresas turísticas têm mostrado a sua inquietação face aos problemas ecológicos resultantes da má gestão dos recursos disponíveis, levando à inovação (Saur-Amaral, Soares & Proença, 2018) e criação de políticas ambientais mais eficazes. Erguem-se, então, três dimensões igualmente importantes no contexto turístico e ecológico: a sustentabilidade financeira, a sustentabilidade social e a sustentabilidade ambiental. Não é possível trabalhar apenas uma destas vertentes, uma vez que cada uma delas irá influenciar as restantes e, simultaneamente, apresenta características imprescindíveis ao bom funcionamento dos produtos e dos serviços na área do Turismo. Nestas circunstâncias, cresce a necessidade de desenvolver projetos que consigam gerir todas as questões de sustentabilidade atuais, sem que haja consequências que comprometam o trabalho e o desempenho das próximas gerações (Rajabali, 2020).

Os destinos turísticos são pontos de passagem de milhares de pessoas por ano e este é um dos fatores que leva à grande preocupação dos gestores de turismo. A hospitalidade e acolhimento de turistas são pontos importantes, mas emerge, também, a necessidade de adoção de boas práticas tanto do lado da procura como do lado da oferta. Incutir um comportamento responsável nas empresas não é uma tarefa fácil de gerir, uma vez que isso implicará gastos maiores. No entanto, a longo prazo, irá produzir efeitos positivos para com o meio ambiente e para com a atividade de cada uma das empresas. Neste contexto, a UNWTO desenvolveu uma política de sustentabilidade aplicável a todas as empresas da hotelaria e do turismo, com o intuito de as tornar em empresas sustentáveis e amigas do ambiente (Ecofriendly). Estas políticas passam pela utilização adequada de todos os recursos naturais e ambientais no desenvolvimento das atividades turísticas, a conservação do património natural e da biodiversidade, o respeito pelas entidades recetoras e pelo seu meio ambiente, o respeito pelas tradições locais e pelos valores culturais e a implementação de políticas económicas "viáveis e de longo prazo" que proporcionem "benefícios socioeconómicos a todos os stakeholders". Estes benefícios são aplicados com o objetivo de diminuir a pobreza e equilibrar os recursos económicos, através de "oportunidades estáveis de emprego, renda e serviços sociais para a comunidade" (UNWTO, 2022).

Para Yadegaridehkordi et at. (2021), os hotéis econfriendly são locais criados e desenvolvidos para implementar produtos/serviços verdes e saudáveis, juntamente com a prática de comportamentos responsáveis face à comunidade em que estão inseridos. É importante transmitir uma imagem verdadeiramente ecológica no que toca às atitudes dos responsáveis e demais colaboradores ao executarem todas as suas tarefas. Estas atitudes irão protegrer o meio ambiente ao mesmo tempo que reduzem os gastos ocorridos no desenvolvimento das atividades dos estabelecimentos. Também se torna relevante impulsionar as medidas preventivas do governo relativamente aos desastres naturais e mudanças climáticas causadas por comportamentos inadequados por parte das empresas (Yadegaridehkordi, et al., 2021). Maior parte dos hotéis desenvolveram estratégias sustentáveis e apresentam-nas nos seus sites oficiais, através de diversas campanhas de marketing. O objetivo destes hotéis é sensibilizar a comunidade e os possíveis clientes que visitam a página com o intuito de usufruir dos serviços e produtos que o estabelecimento disponibiliza. É importante manter a informação clara, objetiva e fiel àquilo que a unidade hoteleira realmente faz no seu contexto, ou seja, todas as práticas descritas nas informações dadas devem, de facto, ser cumpridas por todos os colaboradores do hotel. Um exemplo alusivo a este tipo de políticas é o grupo de hotéis Pestana.

O grupo de hotéis Pestana tem cerca de 96 estabelecimentos em diferentes pontos do mundo, nomeadamente, Lisboa, Madeira, Moçambique, Brasil, Londres e EUA. Conta com diversos serviços como o Pestana Golf Resorts, Pestana Vacation Club, Imobiliário e Serviços Turísticos, Casino, Cervejarias e outras bebidas, onde o turista pode disfrutar do seu tempo de lazer e do conforto do estabelecimento. No entanto, para gerir todos

No. 3, **2022**, 267-277
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29788

estes serviços de grande dimensão, os responsáveis criaram estratégias de sustentabilidade que otimizem o consumo dos recursos disponíveis. Estas estratégias passam pelo PLANET GUEST – Pestana Sustainability Program, um plano que tem como objetivo transmitir os valores e o respeito que as pessoas devem ter para com o ambiente, a sociedade e os recursos naturais. Ainda dentro deste programa, existem atividades que apoiam as comunidades locais, promovem a educação e a cultura, desenvolvem a responsabilidade social, incluem projetos de empreendedorismo e preservam o património. Assim, este plano do grupo Pestana contém vários subprogramas direcionados para os objetivos anteriormente descritos, como:

- Apoio e Relação com a Comunidade Local, onde estes hotéis lançaram a campanha "Obrigado por Ajudar." Esta campanha angaria fundos que revertem para instituições de Solidariedade Social, jardins de infância, associações de apoio comunitário, entre outros;
- Educação e Cultura, criando parcerias com outras empresas para trabalhar a inclusão social e divulgar a arte local;
- Respeito pelo Meio Ambiente, através da adesão a plataformas de gestão de recursos naturais e combate ao desperdício, como a plataforma To Good To Go. Esta plataforma combate o desperdício alimentar, racionado e aproveitando os produtos alimentares. Say No To Plastic é outra campanha que pretende reduzir o consumo de plástico para cerca de 50%.

Estes programas são incorporados no decorrer das atividades de cada hotel, de acordo com as suas necessidades. No site do grupo Pestana, é possível acompanhar a redução da pegada ecológica em CO2 em cerca de 10% do ano de 2015 para 2016, o que significa que existem resultados positivos no que toca à execução das estratégias Ecofriendly adotadas pelo grupo de hotéis Pestana (Pestana, 2022).

3. METODOLOGIA

O presente documento foi desenvolvido e dividido em quatro partes igualmente importantes com o objetivo de compreender o tema em questão, ou seja, o marketing socialmente responsável em contextos específicos de turismo. Numa primeira instância, foi elaborada uma revisão de literatura sobre o turismo e a sua evolução, o perfil dos turistas, o marketing, a ética e responsabilidade social. Em segundo lugar, foi elaborada uma pesquisa para contextualizar o leitor sobre os problemas atuais da sociedade e das empresas turísticas, pois, posteriormente, esta informação complementa o estudo-caso. Ainda nesta parte, são abordados cinco aspetos importantes que a sociedade e as empresas devem ter em conta no decorrer da sua atividade, sendo eles o Turismo Acessível para todos - Relação entre a deficiência e o emprego, os Ex-reclusos e a oportunidade de emprego, o Turismo e a comunidade LGBTI, os Hotéis Petfriendly e os Hotéis Ecofriendly. A abordagem a estes aspetos é de extrema relevância pois só assim a sociedade consegue evoluir face aos problemas que nela ocorrem.

De seguida, foi estruturado um estudo-caso através de um inquérito fornecido à sociedade portuguesa em geral através das diferentes redes sociais (Instagram, WhatsApp e Facebook), pois são os meios mais eficazes e ágeis de alcançar um grande número de pessoas e este inquérito foi elaborado a partir da aplicação Google Forms. O objetivo deste estudo-caso é compreender qual a opinião e perceção das pessoas perante os cinco aspetos anteriormente descritos. Para além disso, este inquérito permite complementar a abordagem teórica descrita na primeira parte deste trabalho. Com as respostas obtidas, é possível prosseguir para a fase seguinte do trabalho, a proposta de guia de boas práticas para o turismo.

Segue-se, então, a quarta parte deste trabalho que consiste na criação de um Guia de Boas Práticas para o setor do turismo, de forma que todos os estabelecimentos e espaços turísticos tenham comportamentos responsáveis perante a comunidade em que se inserem. Ainda a acrescentar, este guia permite que os estabelecimentos trabalhem a inclusão social em todos os aspetos e diminuam a sua pegada ecológica. É indispensável referir que os turistas apreciam um bom hotel, mas este deve ter em conta a sustentabilidade económica, social e ambiental e não só o lucro. Isto é, o hotel não pode apenas trabalhar para benefício próprio, mas para benefício seu e do resto da sociedade. Este guia é apenas uma proposta e, como tal, é uma base de boas práticas suscetível a mudanças mediante aquilo que cada empresa precisar. Isto é, o guia apresentado é

No. 3, **2022**, 267-277
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29788

uma base mas se a empresa verificar alguma situação durante a sua atividade, pode prevenir e acrescentar novas medidas a este guia.

4. ESTUDO EMPÍRICO

O questionário foi administrado a 57 individuos, 31 das quais são do sexo feminino e 26 são do sexo masculino, ou seja, 54,4% e 45,6% da amostra respetivamente. Estas 57 pessoas estão inseridas entre a faixa etária dos 18 anos e os 55 anos de idade.

Braga é o local de residência mais frequente entre a amostra representado por 86% (49 pessoas), seguida da cidade do Porto com 8,8% (5 pessoas) e, por fim Viana do Castelo com apenas 5,3% (3 pessoas). Ainda neste âmbito, foram colocadas as questões "Costuma viajar?" e "Com que frequência costuma viajar?". A primeira questão obteve 46 respostas afirmativas, o que equivale a 80,7% da amostra e as restantes 11 pessoas responderam que não costuma viajar, ou seja, 19,3% das pessoas raramente faz uma viagem. Quanto à segunda questão, metade das pessoas da amostra em estudo (50,9% aproximadamente - 29 pessoas) apenas viaja uma vez por ano, 24,6% (14 pessoas) viaja apenas 2 vezes por ano, 21,1% (12 pessoas) viaja 3 ou mais vezes por ano, 3,5% (2 pessoas) não viaja vez nenhuma. A análise destas duas questões serve de ponto de partida para, nas questões seguintes, compreender qual a frequência com que as pessoas utilizam produtos ou serviços turísticos. Esta parte do inquérito foi analisada através de perguntas de escolha múltipla e em seguida convertida em gráficos para poder ser feita uma observação em termos quantitativos com as respetivas percentagens. Após a interpretação e análise dos resultados obtidos no inquérito, é relevante perceber quais os pontos positivos e negativos deste mesmo, quais as perceções da amostra e quais as falhas que a área do Turismo tem para que a informação sobre os cinco aspetos importantes não chegue devidamente à população em geral.

Quanto à primeira dimensão "Turismo acessível para todos – Relação entre a deficiência e o emprego", é possível afirmar que não existem campanhas suficientes que promovam esta causa e, consequentemente, as pessoas não estão devidamente informadas sobre a realidade que muitas pessoas portadoras de deficiência enfrentam. Isto resulta, também, na resposta negativa face à importância da inclusão destas pessoas nos postos de trabalho. Ainda que a percentagem seja mínima (3 pessoas – 5,3%), as pessoas que consideraram insignificante esta inclusão, talvez não tenham acesso ou nunca procuraram as informações adequadas. Isto porque, tal como foi referido no capítulo 2, todas as pessoas têm o direito à inclusão e não devem ser colocadas de parte. Esta questão reflete-se na quantidade de respostas negativas relativamente às campanhas de inclusão de pessoas portadoras de deficiência, ou seja, mais de metade da amostra (61,4%) não costuma ver essas campanhas. Assim, existe uma necessidade de criar campanhas de marketing que causem impacto e sensibilizem a comunidade, tanto a nível nacional como internacional.

No que se refere à dimensão "ex-reclusos e a oportunidade de emprego", existe uma maior sensibilização por parte das pessoas inquiridas, refletindo-se na maioria das respostas positivas. Apesar disso, algumas pessoas não consideram pertinente esta inclusão e outras não têm a certeza. Face às respostas positivas (68,4%), as restantes respostas (não e talvez – 31,6%), conclui-se que também deveriam existir mais campanhas de sensibilização. Objetivo é informar as pessoas sobre estes casos, porque muitas das vezes a comunidade em geral não procura saber mais sobre as condições destas situações e tendem a fazer pré-julgamentos. Isto é, com a informação correta sobre como funcionam estas inclusões, as pessoas sentir-se-iam mais seguras, ao contrário daquilo que se reflete na segunda pergunta. Esta segunda pergunta evidencia 68,4% de pessoas que não se sentiriam seguras se fossem atendidas por um ex-recluso. Neste caso, não seria muito fácil de saber quem está a atender, porém, as campanhas permitiam uma maior consciencialização por parte do empregador e por parte da população.

Em relação ao "Turismo e a comunidade LGBTI", grande parte da amostra inquirida (47,4%) tem consciência de que esta comunidade não está segura na sociedade em que vivemos. Apesar desta resposta, 61,4% das pessoas consideram que a comunidade LGBTI tem os mesmos direitos no mundo do trabalho. No entanto existe, ainda, uma percentagem negativa e uma percentagem de incerteza no que toca aos direitos da comunidade LGBTI no mundo do trabalho (19,3% para ambas as respostas referidas). Esta insegurança

No. 3, **2022**, 267-277
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29788

reflete-se na pouca informação e conhecimento que muitas pessoas têm face a estas questões. Apesar de existirem algumas campanhas de marketing, a informação deve chegar a todas as pessoas, de modo a informá-las e a consciencializá-las do seu comportamento. Neste caso, o objetivo é diminuir os comportamentos desumanos e promover a igualdade e inclusão de todas as pessoas.

Quanto ao aspeto do "Animal de estimação", existe uma grande barreira que impossibilita o tempo de lazer entra as pessoas e os seus animais de estimação. Grande parte da amostra (82,5%) não considera fácil a tarefa de encontrar um hotel Petfriendly e, tal como uma das perguntas evidencia, essa dificuldade encontra-se maioritariamente nas poucas campanhas de divulgação e nos poucos destinos turísticos que tenham hotéis Petfriendly. Para além disso, os preços praticados não são os mais acessíveis, de acordo com as respostas do inquérito. Outra barreira encontrada são as informações que não estão devidamente expostas nas plataformas digitais, o que dificulta as pesquisas por parte deste target – Pessoas com animais de estimação. Assim, existe uma necessidade de desenvolver mais campanhas direcionadas a este aspeto e de clarificar as informações nas plataformas digitais.

Relativamente ao último aspeto abordado, os resultados sobre o conhecimento que a população tem face à existência de "Hotéis Ecofriendly (amigos do ambiente)" são extremamente positivos, revelando 84,2% da totalidade das respostas. No entanto, 15,8% da amostra não sabe o que é um hotel Ecofriendly ou então a resposta é de incerteza. Esta incerteza incide também na pergunta sobre a preocupação que os hotéis têm em reduzir a sua pegada ecológica. Isto é, as pessoas inquiridas não têm conhecimento sobre as ações dos estabelecimentos hoteleiros e 64,9% não conhece qualquer campanha de marketing. Verifica-se, então, uma grande inevitabilidade da divulgação das ações responsáveis dos hotéis e, no caso em que estes não apresentem qualquer comportamento responsável, há a necessidade de sensibilizar o estabelecimento para que tenha em conta as consequências das suas atividades.

Tendo em consideração estes cinco aspetos e os resultados analisados quanto ao conhecimento da amostra no que se refere ao marketing socialmente responsável, é possível concluir que existe uma divulgação insuficiente das informações necessárias. Em outros termos, as entidades responsáveis pelas atividades, serviços e produtos turísticos devem criar estratégias de consciencialização da população. Estas estratégias podem ter como resultado um Guia de Boas Práticas para o setor turístico. Desta forma, existe a possibilidade de quebrar certas barreiras, tanto para o lado da procura como para o lado da oferta, independentemente do tipo de serviço/produto procurado ou oferecido.

5. CONCLUSÕES

Muitas empresas turísticas não desenvolvem a sua atividade de acordo com os conceitos abordados anteriormente. Existe uma forte necessidade em implementar comportamentos responsáveis face à inclusão, à segurança, à sustentabilidade, à qualidade-preço do produto e serviço oferecido, ao conforto, entre outros. O mundo está a enfrentar uma situação pandémica que alterou todo o sistema turístico e afetou negativamente a economia de todos os países. Esta questão fez com que muitas pessoas e empresas estejam a viver no limite e com muitas dificuldades. Apesar de existir a necessidade de recuperar a economia, o Turismo não vai deixar de lado a recuperação ambiental e social e, para isso, é necessário o desenvolvimento e execução de estratégias sustentáveis. Esta recuperação sustentável irá permitir que o setor turístico retome toda a sua atividade com mais segurança a nível económico, social e ambiental.

Se uma empresa não evoluir, também não conseguirá dar respostas às necessidades e desejos que o lado da procura tem. Isto leva a que o cliente não se sinta satisfeito e, mais tarde, não volte a adquirir o produto ou serviço dessa empresa. Mais do que fazer lucro, o lado da oferta deve trabalhar a fidelização e o agrado do visitante. Por conseguinte, mediante aquilo que foi analisado no presente estudo, a solução mais viável foi a criação de um guia de boas práticas comum a todos os estabelecimento e serviços turísticos, para que estes possam orientar todas as suas atividades com vista a esta satisfação e segurança de todos os seus clientes. Ao desenvolver o presente estudo, foram encontradas algumas dificuldades principalmente a nível de informação turística. Isto é, os exemplos dados em cada um dos cinco aspetos foram difíceis de serem encontrados nas plataformas digitais, uma vez que não existem muitos estabelecimentos que pratiquem estes valores ou que

No. 3, **2022**, 267-277
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29788

os partilhem nas suas páginas *online*. Isto resulta numa das medidas descritas no Guia de Boas Práticas, ou seja, a disponibilização de informações concretas sobre as ações sociais que as empresas têm. Esta medida permitirá que os clientes percebam o papel da empresa e queiram conhecer melhor aquilo que ela faz no âmbito social.

O presente manuscrito representa um ponto de partida para futuros trabalhos e pesquisas relacionadas com o tema, uma vez que é necessário continuar a promover a responsabilidade social e os comportamentos éticos na área do turismo. Futuramente, poderão ser efetuadas novas pesquisas neste âmbito e será possível comparar as novas informações com as informações analisadas neste documento, verificando a evolução, estagnação ou regressão do turismo face a estas vertentes. Numa perspetiva interdisciplinar, o presente manuscrito apresenta *insights* para o marketing, para o turismo e para a estratégia empresarial. Estudos futuros deverão permitir delimitar o objeto de estudo e permitir uma maior generalização dos resultados obtidos (através da realização de entrevistas em profundidade a *stakeholders* do setor do turismo e através da realização de um focus group a especialistas do fenómeno estudado, em torno da responsabilidade social e da competitividade no turismo no contexto pós-pandémico).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albrecht, J. N. (2022). *Albrecht, J. N., & Raymond, E. M. (2022). National destination pledges as innovative visitor management tools–social marketing for behaviour change in tourism.* Journal of Sustainable Tourism, 1-18.

Alves, H. M., & Sousa, B. (2022). *Pet-friendly Tourism.* Encyclopedia of Tourism Management and Marketing: Edward Elgar Publishing.

Au-Yeung, M. A., Tung, V. W., & Tse, S. W. (2022). *Agile destination management and marketing.* Taylor&Francis.

Cheng, H., Kotler, P., & Lee, N. (2011). *Social Marketing For Public Health: global trends and success stories.* Sudbury, Mass. : Jones and Bartlett.

Correia, R., & Brito, C. (2011). A Importância do Marketing para o Desenvolvimento Turístico: O caso de Montalegre. *Revista Turismo&Desenvolvimento Nº16*, 128.

Eger, C. (2021). *Gender matters: Rethinking violence in tourism.* Annals of Tourism Research, 88, 103143.

Eger, C., Munar, A. M., & Hsu, C. (2022). *Gender and tourism sustainability.* Journal of Sustainable Tourism, 30(7), 1459-1475.

Europeias, C. d. (2001). *Livro Verde - Promover um quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas.* Bruxelas: COM 366.

Ferreira, E. (2021). *Crimes de Ódio e Discriminação contra a comunidade LGBTI.* Universidade Fernando Pessoa, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Porto.

George, A. A. (2021). *Social and cultural influences and their implications for sustainable tourism: A case study of Trinidad & Tobago's tourism and the growth of the LGBTQ traveler segment.* Journal of Sustainable Tourism and Entrepreneurship, 2(3), 147-1.

Gomes, I. R. (2008). *Da Prisão à Liberdade: Reinserção Social de Ex-reclusos.* Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Guaracino, J., & Salvato, E. (2017). *Handbook of LGBT tourism and hospitality: a guide for business practice.* Columbia University Press.

Kotler, P. (2010). *Marketing para o século XXI.* Barcarena: Presença.

Kotler, P., & Zalltman, G. (1971). Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital.* Coimbra: Conjuntura Atual Editora.

Lima, F., & António, J. F. (2009). *O emprego de pessoas com deficiência : uma breve análise do módulo ad-hoc de 2002.* INE, pp.55-59.

Lima, F., & António, J. F. (2009). *O emprego de pessoas com deficiência : uma breve análise do módulo ad-hoc de 2002, pp.55-59.* INE.

Lima, F., & INE, J. F. (2009). *O emprego de pessoas com deficiência – uma breve análise do módulo ad-hoc de 2002.* INE, pp. 55-59.

Mações, M. A. (2017). *Marketing e Gestão da Relação com o Cliente (CRM) - Vol. VIII.* Coimbra: Conjuntura Atual Editora.

Machado, B. L., Pereira, D. d., Oliveira, S. G., & Cunha, T. A. (2017). *Turismo e o segmento Pet Friendly: Um estudo sobre o setor hoteleiro de Belo Horizonte/MG.* Revista Hospitalidade Volume 14, n.02, ISSN 1807-975X.

Mathew, P. V. (2021). *Sustainable tourism development: discerning the impact of responsible tourism on community well-being.* Journal of Hospitality and Tourism Insights.

No. 3, **2022**, 267-277
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29788

Melo, A. B., & Pereira, A. A. (2022). De volta à liberdade, estudo caso: oportunidades de vida dos ex-reclusos. Em A. Militar, *Proelium Série VIII; Nº9; ISSN 1645-8826* (pp. 171 - 203). Lisboa.

Mondal, S., & Samaddar, K. (2021). *Responsible tourism towards sustainable development: Literature review and research agenda.* Asia Pacific Business Review, 27(2), 229-266.

Morrison, A. M., Jinah, P., Wu, B., Sim, S., Cong, L., & Li, M. (2015). *The Tourism System Research Categorization Framework.* Journal of Tourism Research, 21:9, 968-1000.

Rajabali, M. M. (2020). *As práticas e políticas de gestão ambiental nos hotéis portugueses - Hotéis na região de Lisboa.* Católica Porto Business School .

Rego, A., Sousa, F., Pina e Cunha, M., Correia, A., & Saur-Amaral, I. (2007). Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: An exploratory study. *Creativity and innovation management*, *16*(3), 250-264.

Ribeiro, M. I. (2013). *Impacto do Marketing Socialmente Responsável para as Organizações.* Universidade de Évora.

Ro, H., & Khan, M. (2022). *The impact of LGBT friendliness on sexual minority customers' perceptions and intentions to stay.* International Journal of Hospitality Management, 102, 103181.

Saur-Amaral, I., Soares, R. R., & Proença, J. F. (2018). Business model innovation: towards a conceptual framework. *Tourism & Management Studies*, *14*(1), 80-93.

Silva, S. d., & Vareiro, L. (2021). Perceção e atitude da comunidade local do Norte de Portugal face ao mercado e turismo LGBT. *Journal of Tourism & Development, nº36,vol.2*, 303-318.

Silva, S. P. (2019). *Turismo LGBT - Um mercado estratégico para o Porto e Norte de Portugal. Perceção e atitude dos stakeholders.* Instituto Politécnico do Cávado e do Ave.

UNWTO. (2022). *Tourism Definitions.* Madrir: CEDRO, Centro Español de Derechos .

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 278-288
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29791

A influência da qualidade do argumento e da narrativa do vídeo no envolvimento com as marcas nas redes sociais

Sara Santos[1], Pedro Espírito Santo[2], Luísa Augusto[3] & Sónia Ferreira[4]

[1]ISCA - Universidade de Aveiro
[2] Instituto Politécnico de Coimbra
[3] Centro de Investigação em Serviços Digitais, Instituto Politécnico de Viseu
[4] Centro de Estudos em Educação e Inovação, Instituto Politécnico de Viseu

Resumo

Atualmente, os consumidores procuram a maior parte das informações sobre as marcas na Internet, especificamente nas redes sociais. As empresas não sendo alheias a este comportamento, procuram desenvolver conteúdos que atraiam os consumidores e provoquem elevados níveis de envolvimento com as marcas online. Neste âmbito, as marcas criam vídeos que contam histórias, mas os argumentos apresentados nem sempre apresentam a melhor qualidade percebida pelos consumidores. Assim, esta investigação teve como objetivo analisar a qualidade do argumento e as suas consequências no envolvimento com as marcas nas redes sociais. Deste modo, o modelo concetual proposto analisa as relações causais entre a qualidade do argumento e as características de um vídeo publicitário da marca Vaqueiro e a intenção de envolvimento nas redes sociais da marca pelos consumidores.

O modelo concetual foi analisado através de equações estruturais, com uma amostra de 235 indivíduos. Os resultados obtidos evidenciaram que a qualidade do argumento influencia a perceção dos consumidores acerca da narrativa e, a narrativa apresentada, tem influência na intenção de envolvimento com a marca nas redes sociais. Assim, as conclusões apresentam importantes contributos para o meio académico e para a gestão das marcas.

Palavras chave: Qualidade do argumento, Imersão na narrativa, Estrutura da narrativa, Envolvimento nas redes sociais

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 278-288
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29791

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, os ambientes digitais desempenham um papel fundamental na vida humana, pois as pessoas passam muito tempo na internet e, segundo dados do Digital 2021 Global Overview Report, em 2021, 90,6% da população global com idade entre 16 e 64 anos consome conteúdo de vídeo online, por mês (Hootsuits & We are social, 2022). Por outro lado, os anúncios desempenham um papel importante na promoção de produtos, marcas e empresas, pois atraem emoções e condicionam as intenções de compra (Huang, 2021). As marcas reconhecem grande valor aos anúncios publicitários online em vídeo, tornando-se uma das plataformas de publicidade com crescimento mais rápido (Jain, Rakesh & Chaturvedi, 2018).

A crescente popularidade dos vídeos tem levado as marcas a investir cada vez mais na experiência do consumidor ao assistir a um vídeo, onde a narrativa tem um papel crucial. O uso do *storytelling* nos vídeos publicitários surgiu como uma técnica criativa para persuadir os consumidores e envolvê-los com a história da marca, gerando resultados favoráveis (Yang & Kang, 2021). A publicidade em formatos de vídeo longo proporciona uma exposição prolongada à mensagem publicitária, gerando uma melhor experiência emocional, intelectual e comportamental (Yang & Kang, 2021).

A qualidade do argumento pode influenciar a persuasão (Hoeken, Hornikx & Linders, 2020) e o envolvimento do público. No seu estudo Carpenter (2015) refere que argumentos fortes são mais persuasivos e geram atitudes mais positivas do que argumentos mais fracos. É fundamental desenvolver mais pesquisas sobre a qualidade do argumento, bem como para perceber como o argumento dos anúncios publicitários deve ser estruturado, na medida em que interfere na qualidade percebida do anúncio (Lee, 2017).

Desta forma, o presente estudo visa compreender como a qualidade do argumento pode influenciar o envolvimento dos consumidores com as marcas.

O estudo começa com uma breve revisão da literatura, seguido da apresentação da metodologia. Posteriormente são apresentados os resultados, discussão e conclusões.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste estudo considerámos relevante enquadrar teoricamente os conceitos de imersão e estrutura da narrativa, envolvimento nas redes sociais e qualidade do argumento.

2.1. IMERSÃO E ESTRUTURA DA NARRATIVA

Narrar e ouvir histórias é intrínseco ao ser humano, mas o caminho entre o contar e o receber a narrativa num vídeo publicitário diferencia as histórias e conecta os consumidores aos produtos, empresas ou marcas. A crescente aposta na comunicação audiovisual baseada na narrativa, e não apenas na demonstração, revela a importância do conteúdo e das mensagens de qualidade na ativação da atenção do consumidor (Gilliam, Flaherty & Rayburn, 2013). De acordo com Delgadillo e Escalas (2004), a narrativa é um processo através do qual as marcas se ligam aos consumidores, sendo que há um reconhecimento da personalidade na história e uma ligação da história da marca com as suas vivências. Quando expostos à narrativa de um vídeo publicitário, todos os sistemas e capacidades mentais dos indivíduos concentram-se nos eventos que acontecem na história dando-se o transporte narrativo (Green & Brock, 2000). Os consumidores entram num processo de correspondência, interpretando e dando sentido ao mundo ao redor narrativo (Escalas, 2007).

No marketing, o transporte para a narrativa é entendido como uma estratégia de publicidade eficaz, que promove atitudes positivas face às marcas (Santos, Santo & Ferreira, 2021). O transporte narrativo facilita a criação de opiniões sobre o anúncio, estimula respostas afetivas positivas em relação à história (Escalas, 2007). Para Perosanz (2007), a identificação com as personagens e a geração de empatia também permitem compreender o processo de receção de conteúdos e a exposição aos mesmos. Parte da ideia de que o indivíduo consumidor passa por uma experiência de entrar mentalmente no contexto evocado pela narrativa por via da empatia que sente com as personagens e pela imaginação que aplica na interpretação da história. Segundo o autor, a identificação com as personagens e com a narrativa acontece devido a três características: i) os

No. 3, **2022**, 278-288
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29791

indivíduos recetores processão as histórias; ii) os indivíduos são transportados através da empatia e de imagens mentais. No processo de empatia os indivíduos tentam perceber a experiência através da personagem, a conhecer o contexto da mesma forma, o que explica o distanciamento que acontece em relação ao contexto real e o transporte narrativo. Relativamente às imagens mentais, os indivíduos geram imagens mentais como se estivessem a viver os acontecimentos da história; e iii) quando são transportados, os indivíduos perdem a noção de realidade. Van Laer et al. (2013) defendem também que a imersão, processo em que a identificação com as personagens e com a narrativa acontece, se deve porque o receptor simpatiza com as personagens e o enredo ativa a sua imaginação.

Para Philips e McQuarrie (2010) o transporte narrativo é uma ferramenta de envolvimento do receptor com a mensagem publicitária. Segundo os autores, as imagens (que no enquadramento do seu estudo são fotográficas na área da publicidade de moda) contêm elementos necessários para se construir um enredo e desenvolver o percurso da personagem. Acrescentam ainda que a persuasão depende do nível de envolvimento que o receptor tem com a imagem. Quanto mais intenso for o envolvimento, maior será a impressão que a marca deixa no indivíduo. Analisando no contexto do vídeo publicitário, podemos entender o transporte narrativo como uma forma de envolvimento com a narrativa e com os elementos audiovisuais associados. A simbiose entre estes elementos cria uma ferramenta poderosa para transmitir a mensagem. No que diz respeito à estrutura da narrativa, a cronologia e a casualidade podem afetar a forma como o espectador processa a história e se imagina no cenário do consumo. De acordo com Delgadilho e Escalas (2004) a estrutura da narrativa baseia-se na cronologia e na causalidade. A cronologia sugere que a história tenha início, meio e fim, e, como tal, os eventos acontecem ao longo do tempo. A causalidade especifica que esses eventos são dinamizados seguindo uma estrutura organizada: a personagem tem objetivos, estes geram ações que, por sua vez, originam resultados (Escalas, 1998). De acordo com Escalas, Moore e Britton (2004), os anúncios narrativos variam de acordo com os graus da estrutura da narrativa. Um anúncio com baixo grau de estrutura pode adoptar a forma de uma publicidade dramática em que as personagens encenam a história, mas esta não surge bem desenvolvida – a cronologia e a causalidade não surgem tão trabalhadas. Sem a ajuda de um narrador, o receptor pode sentir dificuldade em ligar as cenas. Um anúncio com estrutura moderada também adota a forma de uma publicidade dramática, apresentando várias cenas de personagens em cenários de consumo, mas o receptor deteta algum nível de conexão entre as cenas uma vez que as mesmas se concentram em consumir o mesmo produto. Por sua vez, um anúncio com alto grau de estrutura pode revelar-se como uma publicidade dramática ou de história. O anúncio publicitário apresenta um tema, um protagonista e um conjunto de eventos que acontecem à personagem principal e ocorrem sequencialmente até atingir o objetivo. Quando criada com eficiência, a publicidade narrativa, comparada à publicidade de argumentos, permite respostas cognitivas mais favoráveis, sentimentos calorosos e atitudes positivas em relação ao anúncio e à marca (Chang, 2009).

2.2. QUALIDADE DO ARGUMENTO

Quando se abordam os efeitos da publicidade, a qualidade do argumento é um dos fatores que pode afetar o julgamento e intenção de consumo dos públicos, considerando que argumentos fortes têm melhores efeitos publicitários com impactos na procura (Kao & Du, 2020). "A qualidade do argumento representa um recurso de conteúdo com maior probabilidade de ter uma influência no resultado persuasivo durante o processamento central." (Kang, Cappella, & Fishbein, 2006, p. 353).

Para Hautz, Füller, Hutter & Thürridl (2014, p. 5) "a qualidade do argumento é alta se a informação fornecida ajudar a satisfazer as necessidades de informação dos consumidores".

Segundo Martin, Lang, Wong & Martin (2003) argumentos mais fortes levam a pensamentos mais favoráveis enquanto argumentos mais fracos induzem pensamentos desfavoráveis. Huang (2021) acrescenta que quando os consumidores percebem que o argumento é forte o seu desejo para comprar o produto aumenta.

A qualidade do argumento pode ser medida pelos indicadores sugeridos por Hinsh (2015) que explicam o conceito da qualidade de aumento, usando indicadores no seu estudo tais como o sentimento de presença das personagens virtuais, do caráter realista dos elementos virtuais e do equilíbrio do vídeo.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 278-288
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29791

Lee (2017), no seu estudo sobre anúncios publicitários de turismo, analisou a qualidade do argumento, concluindo que esta aumenta a qualidade percebida do anúncio publicitário, a confiança no criador do anúncio, a utilidade percebida, o prazer percebido e a satisfação, mas diminui a perceção do risco. A qualidade do argumento, ou seja, um argumento bem -estruturado tem impactos também nas reações dos turistas, na intenção de visita e no Word-of-mouth. Lee (2017) usou o modelo de Toulmin (1958, cit in Lee, 2017) baseado em seis elementos inter-relacionados: afirmação ou declaração do que se argumenta, dados de suporte ou prova, garantia, apoio que torna o argumento mais robusto, refutação e o qualificador.

Assim, atendendo à literatura, este estudo propõe as seguintes hipóteses em estudo:

H1: A qualidade do argumento influencia positivamente a imersão na narrativa

H2: A qualidade do argumento influencia positivamente a estrutura da narrativa

H3: A estrutura da narrativa influencia positivamente a imersão na narrativa

2.3. ENVOLVIMENTO NAS REDES SOCIAIS

Nos últimos anos, o envolvimento dos consumidores tem sido analisado através de vários estudos académicos (Hollebeek, 2019; Peltier et al., 2020). Este conceito pode ser definido como a "atividade cognitiva, emocional e comportamental do consumidor positivamente relacionada com a marca durante as interações consumidor-marca" (Hollebeek, 2014, p.149). Esta ligação tem impacto no aumento de vendas, referências positivas e feedback dos consumidores (Van Doorn et al., 2010).

Numa perspetiva baseada em valor, Kumar et al. (2019) consideram que o envolvimento do consumidor é um mecanismo usado para agregar valor à empresa.

As redes sociais ao permitirem interações em tempo real possibilitam melhorar o relacionamento consumidor-marca e o seu envolvimento (Labrecque, 2014). Assim, o envolvimento nas redes sociais e a interação marca-utilizador têm sido amplamente investigados (Schivinski et al., 2016; Peltier et al., 2020).

Através das redes sociais as marcas criam conteúdo e comunicam com os utilizadores, fortalecendo relações com os clientes atuais e criando novas relações com potenciais clientes (Schivinski et al., 2016; Peltier et al., 2020).

No entanto, o envolvimento está dependente do contexto e da plataforma de redes sociais utilizada, uma vez que cada experiência é única (Voorveld et al., 2018).

Nas redes sociais o envolvimento dos utilizadores pode ser passivo ou ativo. Muntinga et al. (2011), no modelo COBRA's (*Consumers Online Brand-Related Activities*) consideram três níveis de envolvimento: 1) consumo (o utilizador tem uma postura passiva, apenas vê os conteúdos da marca); 2) contribuição (quando o utilizador comenta as publicações) e 3) criação (quando o utilizador cria conteúdo sobre a marca através de publicações ou críticas).

Por sua vez, Dolan et al. (2016) consideram que existem seis tipos de envolvimento nas redes sociais: contribuição, criação, destruição (comportamentos ativos) e consumo, dormência e em destaque (comportamentos passivos).

Como resultado para as marcas, alguns autores (Bruhn et al. 2012; Hutter et al. 2013) demonstram que as redes sociais influenciam a notoriedade e compromisso com a marca. Os consumidores envolvidos demonstram também maior satisfação e lealdade (Jaakkola & Alexander, 2014), têm maior intenção de compra (Guercini et al. 2018), e *word of mouth* sobre a marca (Wu et al., 2018).

Além disso, o envolvimento nas redes sociais ajuda a construir a identidade da marca (Arvidsson & Caliandro, 2015) e o valor da mesma (Van Doorn et al., 2010; Bruhn et al., 2012).

O envolvimento é então uma ferramenta estratégica essencial para as marcas (Felix et al., 2017).

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 278-288
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29791

Por outro lado, o a narrativa influencia a experiência do consumidor com a marca e o envolvimento do consumidor (Yang & Kang, 2021). Neste sentido, este estudo propõe o seguinte:

H4: A estrutura da narrativa influencia positivamente o envolvimento nas redes sociais

H5: A imersão da narrativa influencia positivamente o envolvimento nas redes sociais

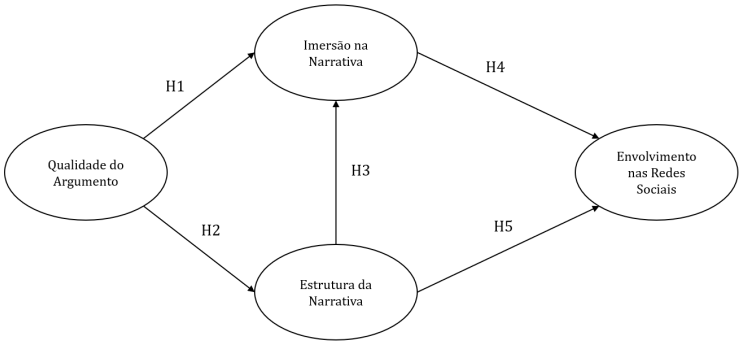


Figura 1 – Quadro Concetual

3. METODOLOGIA

O estudo desenvolvido visou testar o modelo proposto, onde o envolvimento se assume como variável dependente. Assim, desenvolvemos um questionário, divulgado nas redes sociais, em que os respondentes foram expostos a um vídeo publicitário da marca Vaqueiro, seguido de questões sobre o mesmo. A marca Vaqueiro (https://www.vaqueiro.pt/) é uma marca histórica em Portugal, com mais de 90 anos e que os indivíduos reconhecem facilmente.

As escalas do questionário foram operacionalizadas através de escalas existentes na literatura e adaptadas ao contexto deste estudo. Deste modo, utilizámos 3 itens para a qualidade do argumento adaptados de Hinsch *et al*. (2020). A escala da imersão na narrativa (3 itens) foi adaptada de Solja *et al*. (2018). Para a estrutura da narrativa utilizámos os 4 itens do estudo de Dessart (2018). Os 6 itens para medir o envolvimento foram medidos a partir de Schivinski *et al*. (2016). Todos os artigos foram medidos utilizando uma escala Likert de 5 pontos, variando entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente). Deste modo, apresentamos os itens já adaptados na tabela 1.

Tabela 1 – descrição dos itens

Constructos	Código e Descrição dos itens
Qualidade do Argumento (QUA)	QUA01 - Eu senti que as personagens estavam bem enquadradas QUA02 - Pareceu-me que os cenários são reais QUA03 - Os elementos do vídeo estavam equilibrados
Imersão na Narrativa (NAT)	NAT01 - Enquanto via o anúncio publicitário não pensei em mais nada NAT02 - Enquanto via o anúncio, imaginei-me nas cenas do vídeo NAT03 - A minha atenção esteve concentrada no vídeo desde início
Estrutura da Narrativa (NAS)	NAS01 - O anúncio apresenta uma história interessante NAS02 - A estrutura deste vídeo tem princípio, meio e fim NAS03 - Compreendi a evolução da personagem NAS04 - Compreendi a mensagem principal
Envolvimento (ENV)	ENV01 - Sigo esta página nas redes sociais ENV02 - Vejo imagens desta marca nas redes sociais ENV03 - Leio *posts* desta marca nas redes sociais ENV04- - Partilho posts desta marca nas redes sociais

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 278-288
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29791

Constructos	Código e Descrição dos itens
	ENV05- - Nas redes sociais, publico mais imagens do que a maioria das pessoas ENV06 - - Eu tenho maior envolvimento com esta marca nas redes sociais do que outras pessoas

3.1. AMOSTRA

Os dados foram recolhidos entre maio e julho de 2021 de uma amostra composta por 235 respostas válidas. A tabela 2 mostra a caraterização da amostra. Identificámos que 67,7% dos indivíduos são do género feminino e a maioria das observações são oriundas de indivíduos com menos de 40 anos de idade (n = 160; 87,2%) (tabela 2).

Tabela 2 – Caraterização da amostra (N=280)

Variável	Categoria	N	%
Género	Feminino	159	67.7
	Masculino	76	32.3
Idade	≤ 20	44	18,8
	20 – 29	138	59,0
	30 – 39	22	9,4
	40 – 49	19	8,1
	≥ 50	11	4.7

4. RESULTADOS

A dimensão da amostra deste estudo permitiu-nos, pela regra de 5:1 (respostas:itens), a utilização da modelação de equações estruturais (SEM) como uma técnica de análise multivariada (Hair *et al.,* 2013). A modelação de equações estruturais é uma técnica de análise multivariada utilizada para analisar as relações das hipóteses de investigação propostas pelo modelo concetual. Assim, para este estudo, utilizámos o software AMOS que permite a modelação de equações estruturais. A análise dos dados foi efetuada em duas fases. Primeiro, a análise do modelo de medição (fiabilidade e validade) e, em segundo lugar, foram avaliadas as hipóteses em estudo através da significância das relações entre as variáveis.

Neste sentido, foi realizada uma análise preliminar dos dados e executámos uma série de modelos de regressão sobre os vários constructos para calcular o valor VIF (*Variance Inflactor Factor*). Desta forma, encontrámos que o valor VIF está abaixo do limiar recomendado pela literatura (VIF <5) e, por conseguinte, assumimos que a multicolinearidade não é considerada problemática. Verificámos também a assimetria (Sk - Skewness) e o achatamento (Ku-Kurtosis) e concluímos que os itens não divergem da normalidade (Sk <3; Ku <7) (Podsakoff *et al*., 2003; Hair *et al.,* 2013). Adicionalmente, calculámos o valor Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), bem como o teste de esfericidade de Bartlett para medir a adequação da amostragem. O KMO é de 0,902 (>0,7) e a esfericidade é significativa a p<0,05. Por conseguinte, os dados são adequados para a análise de fatores.

Além disso, analisámos o enviesamento pelo método comum, porque os nossos dados foram recolhidos da mesma fonte. Para analisar este potencial enviesamento, utilizámos procedimentos ex ante e ex post. Os procedimentos ex ante foram seguidos por recomendações de (Podsakoff *et al.,* 2003). Fizemos um pré-teste do questionário com 20 utilizadores de redes sociais para evitar conceitos vagos e questões com sintaxe complexa. Além disso, na primeira página do inquérito, informamos os inquiridos acerca do anonimato das respostas e que não haveria respostas certas ou erradas para cada item. Dos procedimentos, ex post, executamos o teste de um fator de Harman e o resultado mostra quatro fatores e o primeiro fator explica 35,32% da variância.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 278-288
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29791

4.1. MODELO DE MEDIDAS

Como as variáveis do estudo foram medidas utilizando escalas existentes, foi realizada uma análise fatorial confirmatória com estimativa de máxima verosimilhança para avaliar a fiabilidade e validade. Os resultados dos índices de ajuste do modelo foram aceitáveis ($\chi2$ = 222,016; df = 98; $\chi2$ / *df* = 2,265; GFI=0,900; CFI=0,960; NFI=0,930; IFI=0,960; TLI=0,951; RMSEA=0,074) (Bagozzi & Yi, 1988; Bagozzi *et al.*, 1991).

Tabela 3 – Modelo de medidas

Variável latente	Código	Média	Desvio Padrão	λ	t-values	R^2
Qualidade do Argumento (CR=0.826; AVE=0.612)						
	QUA1	4.19	0.816	0.760	(a)	0.577
	QUA2	4.19	0.833	0.761	11.054	0.579
	QUA3	4.21	0.808	0.826	11.790	0.682
Imersão na Narrativa (CR=0.859; AVE=0.672)						
	NAT1	3.57	1.161	0.694	(a)	0.482
	NAT2	3.80	0.994	0.886	12.007	0.785
	NAT3	3.91	0.961	0.866	11.843	0.749
Estrutura da Narrativa (CR=0.887; AVE=0.664)						
	NAS1	4.09	0.855	0.714	(a)	0.51
	NAS2	4.21	0.742	0.822	11.958	0.676
	NAS3	4.33	0.709	0.884	12.771	0.782
	NAS4	4.41	0.748	0.831	12.076	0.69
Envolvimento (CR=0.961; AVE=0.805)						
	ENV1	2.51	1.130	0.908	(a)	0.824
	ENV2	2.51	1.103	0.920	23.676	0.846
	ENV3	2.28	1.060	0.901	22.373	0.813
	ENV4	2.51	1.163	0.847	19.167	0.717
	ENV5	2.46	1.129	0.941	25.313	0.885
	ENV6	2.43	1.197	0.863	20.051	0.745

Notas: QUA=Qualidade do Argumento; NAT= Imersão na Narrativa; NAS=Estrutura da Narrativa; ENV=Envolvimento; λ = coeficientes estandardizados; R^2 = coeficiente de regressão múltipla; (a) O valor de trajetória foi fixado a 1.0 para estabelecer a métrica do constructo. AVE=Variação Média Extraída; CR=Fiabilidade Compósita

Dos dados da tabela anterior, verificámos a validade e a fiabilidade convergentes através dos coeficientes estandardizados (λ), da Variação Média Extraída (AVE) e da Fiabilidade Composta (CR)(Anderson & Gerbing, 1988). Assim, a tabela 3 mostra que Variância média extraída (variando de 0.612 a 0.805) e a fiabilidade compósita (variando de 0.781 a 0.943) estão acima dos valores limiares (AVE>0.5; CR>0.7). Além disso, examinamos as cargas estandardizadas (λ) e todas elas estão acima do valor recomendado (λ>0.7) (Chin, 1998).

De seguida analisámos a validade discriminante e, na tabela 4, apresentamos o critério Fornell e Larcker (1981). Deste modo, verificámos que todos os valores AVE (na diagonal da tabela) são superiores às estimativas de correlação interconstructos ao quadrado apresentados na tabela.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 278-288
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29791

Tabela 4 – Validade Discriminante: Critério de Fornell e Larcker (1981)

Constructo	QUA	NAT	NAS	ENV
QUA	**0.612**			
NAT	0.452*	**0.672**		
NAS	0.497*	0.543*	**0.664**	
BENG	0.011*	0.076*	0.025*	**0.805**

Notas: Os valores na diagonal são os valores de AVE (variância média extraída); * Correlações significativas ao nível de significância de 1%; QUA=Qualidade do Argumento; NAT= Imersão na Narrativa; NAS=Estrutura da Narrativa; ENV=Envolvimento;

4.2. MODELO ESTRUTURAL

Na figura 2 podemos observar que o modelo concetual apresentou um adequado ajustamento ($\chi2$=223.175.74; df =99; $\chi2$/df=2.254; GFI=0.900; CFI=0.960; NFI=0.930; IFI=0.960; TLI=0.951; RMSEA=0.073) (Bagozzi & Yi, 1988). A tabela 5 mostra que o modelo estrutural validou 4 das 5 hipóteses em estudo.

Figura 2 – Modelo Estrutural

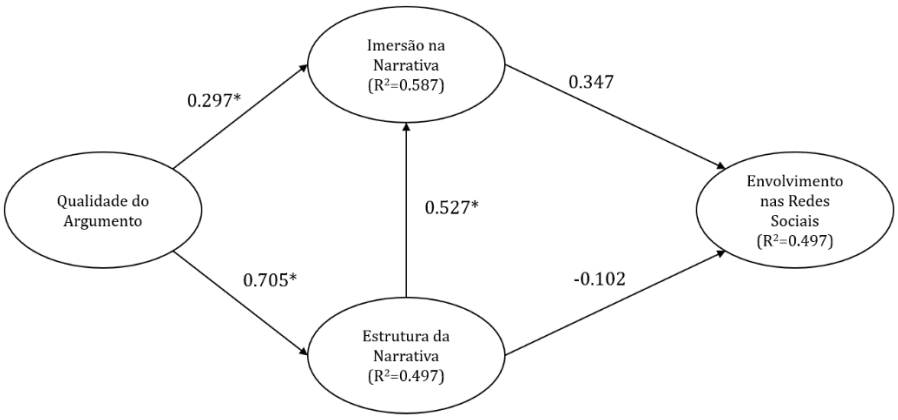


Tabela 5 – Resultados do teste de hipóteses

Hip	Relação	β	*t*-values	*p*-values	Resultado
H1	QUA → NAT	0.297	3.243	*p*<0.01	Corroborada
H2	QUA → NAS	0.705	8.205	*p*<0.01	Corroborada
H3	NAS → NAT	0.527	5.357	*p*<0.01	Corroborada
H4	NAT → ENV	0.347	2.972	*p*<0.01	Corroborada
H5	NAS → ENV	-0.102	-0.900	*p*>0.05	Não Corroborada

Notas: QUA=Qualidade do Argumento; NAT= Imersão na Narrativa; NAS=Estrutura da Narrativa; ENV=Envolvimento; β = Coeficientes de trajetória estandardizados

Dos resultados, extraímos também que o modelo explica o envolvimento (R^2_{ENV} = 0.079). Adicionalmente, as variáveis independentes explicam a estrutura da narrativa (R^2_{NAS} = 0.497) e a imersão na narrativa (R^2_{NAT} = 0.587).

No. 3, **2022**, 278-288
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29791

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O estudo que apresentamos corrobora que a qualidade do argumento influencia positivamente a narrativa. Neste âmbito, os anúncios publicitários com melhores argumentos proporcionam perceções nos indivíduos quando à melhor qualidade das narrativas o que os faz reconhecer que, a estrutura da narrativa é melhor. Neste sentido, é reconhecido que os cenários reais e com personagens bem enquadradas proporcionam uma compreensão da evolução das personagens nas cenas do vídeo e, além disso, os indivíduos imaginam-se nas cenas do vídeo apresentado.

A apresentação de um anúncio com uma estrutura narrativa com história interessante e com uma estrutura coerente, onde se percebe o início, meio e fim, proporciona uma maior imersão na narrativa através da concentração dos indivíduos que é completamente atraída para o vídeo.

Deste modo, quando os indivíduos concentram a sua atenção nos anúncios publicitários e se imaginam nas cenas dos anúncios, o envolvimento surge com naturalidade.

Assim, através deste estudo, percebe-se que, quando as marcas pretendem realizar anúncios em vídeo, devem apresentar argumentos de qualidade, ou seja, os cenários devem ser bem enquadrados e equilibrados.

Embora este estudo seja muito relevante para as marcas, uma vez que compreende a influência da qualidade do argumento e da narrativa no envolvimento dos consumidores com as marcas, não incluiu variáveis como a criatividade percebida ou as emoções dos consumidores. Além disso, a análise foi realizada tendo como objeto de estudo apenas um vídeo.

Assim, sugerem-se novos estudos científicos neste âmbito, incluindo as variáveis criatividade e as emoções geradas pelos anúncios publicitários.

BIBLIOGRAFIA

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

Arvidsson, A., & Caliandro, A. (2015). Brand public. *Journal of Consumer Research*, 42(5), 727–748

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.

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

Bruhn, M., Schoenmueller, V., Schafer, D.B. (2012). Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation? *Management Research Review*, 35 (9), 770–790.

Carpenter, C. J. (2015). A meta-analysis of the ELM's argument quality× processing type predictions. Human Communication Research, 41(4), 501-534.

Chang, C. (2009). Being Hooked by editorial content: The implications for processing narrative advertising, *Journal of Advertising*, 38, 21-34.

Chin, W. W. (1998). *The partial least squares approach for structural equation modeling. In Modern methods for business research.* (pp. 295-336). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Dessart, L. (2018). Do ads that tell a story always perform better? The role of character identification and character type in storytelling ads. *International Journal of Research in Marketing*, 35(2), 289-304.

Delgadillo, Y. & Escalas, J. E. (2004). Narrative word of mouth communication: Exploring memory and attitude effects of consumer storytelling. *Advances in Consumer Research*, 31, 186-192.

Hootsuits & We are social. (2022). Digital 2021 Global Overview Report. Consultado em Digital 2021: Global Overview Report — DataReportal – Global Digital Insights

Dolan, R., Conduit, J., Fahy, J., Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., & Conduit, J. (2016). Social media engagement: A construct of positively and negatively valenced engagement behaviour. In R.J. Brodie, L.D. Hollebeek & J. Conduit (Eds.) Customer Engagement: Contemporary Issues and Challenges (pp. 102–102). London, UK: Routledge.

Escalas, J. (1998). Advertising Narratives: What Are They and How Do They Work?. In Stern, B. (ed.) *Representing Consumers: Voices, Views, and Visions*, New York, NY: Routledge and Kegan Paul, 267-289.

Escalas, J. (2007). Self-Referencing and Persuasion: Narrative Transportation versus Analytical Elaboration. *Journal of Consumer Research*, 33(4), 421-429.

No. 3, **2022**, 278-288
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29791

Escalas, J., Moore, M., & Britton, J. (2004). Fishing for Feelings? Hooking Viewers Helps!, *Journal of Consumer Psychology*, 14 (1-2), 105-114.

Felix, R., Rauschnabel, P. A., & Hinsch, C. (2017). Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research*, 70, 118–126.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Gilliam, D. A., Flaherty, K. E., & Rayburn, S. (2013). The dimensions of storytelling by retail salespeople. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 24(2), 231-241.

Guercini, S., Mir, P., & Prentice, C. (2018). New marketing in fashion ecommerce. *Journal of Global Fashion Marketing*, 9(1), 1–8.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2013). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education Limited.

Hautz, J., Füller, J., Hutter, K., & Thürridl, C. (2014). Let users generate your video ads? The impact of video source and quality on consumers' perceptions and intended behaviors. Journal of Interactive Marketing, 28(1), 1-15.

Hinsch, C., Felix, R., & Rauschnabel, P. A. (2020). Nostalgia beats the wow-effect: Inspiration, awe and meaningful associations in augmented reality marketing. *Journal* of Retailing and Consumer Services, 53, 101987.

Hoeken, H., Hornikx, J., & Linders, Y. (2020). The importance and use of normative criteria to manipulate argument quality. *Journal of Advertising*, *49*(2), 195-201.

Hollebeek, L. D. (2019). Developing business customer engagement through social media engagementplatforms: An integrative S-D logic/RBV-informed model. *Industrial Marketing Management,* 81, 89–98.

Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Interactive Marketing, 28*(2), 149– 165.

Huang, Y. (2021, December). Involvement and Perceived Argument Quality in Central and Peripheral Persuasion and Effectiveness of Advertisement. In 2021 3rd International Conference on Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI 2021) (pp. 733-740). Atlantis Press.

Hutter, K., Hautz, J., Dennhardt, S., Fuller, J. (2013). The impact of user interactions in
social media on brand awareness and purchase intention: the case of mini on Facebook. *Journal of Product Brand Management*, 22 (5), 342–351.

Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014). The role of customer engagement behavior in value co-creation: A service system perspective. *Journal of Service Research, 17*(3), 247–261

Jain, G., Rakesh, S., & Chaturvedi, K. R. (2018). Online video advertisements' effect on purchase intention: an exploratory study on youth. International Journal of E-Business Research (IJEBR), 14(2), 87-101.

Kang, Y., Cappella, J., & Fishbein, M. (2006). The attentional mechanism of message sensation value: Interaction between message sensation value and argument quality on message effectiveness. Communication Monographs, 73(4), 351-378.

Kao, T. F., & Du, Y. Z. (2020). A study on the influence of green advertising design and environmental emotion on advertising effect. Journal of cleaner production, 242, 118294.

Kumar, V., Rajan, B., Gupta, S., & Dalla Pozza, I. (2019). Customer engagement in service. *Journal of the Academy of Marketing Science, 47*(1), 138–160.

Labrecque, L. I. (2014). Fostering consumer–brand relationships in social media environments: The role of Parasocial interaction. *Journal of Interactive Marketing*, 28, 134–148.

Lee, U. K. (2017). International tourism advertisements on social media: Impact of argument quality and source. Sustainability, 9(9), 1537.

Martin, B. A., Lang, B., Wong, S., & Martin, B. A. (2003). Conclusion explicitness in advertising: The moderating role of need for cognition (NFC) and argument quality (AQ) on persuasion. Journal of advertising, 32(4), 57-66.

Muntinga, D. G., Moorman, M., & Smit, E. G. (2011). Introducing COBRAs: Exploring motivations for brand-related social media use. *International Journal of Advertising, 30*(1), 13–46.

Peltier, J., Dahl, A. J., & VanderShee, B. A. (2020). Antecedent consumer factors, consequential branding outcomes and measures of online consumer engagement: Current research and future directions. *Journal of Research in Interactive Marketing, 14*(2), 239–268.

Perosanz, J. J. (2007). *Persuasión narrativa*. Editorial Club Universitario.

Philips, B. J. & McQuarrie, E. F. (2010). Narrative and Persuasion in Fashion Advertising. *Journal of Consumer Research*, 37(3), 368-392.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

No. 3, **2022**, 278-288
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29791

Santos, S., Espírito Santo, P., & Ferreira, S. (2021). Storytelling in Advertising: From Narrative to Brand Distinctiveness. In: Martins, N., Brandão, D. (eds) *Advances in Design and Digital Communication. Digicom 2020. Springer Series in Design and Innovation* (12). Springer, Cham.

Schivinski, B., Christodoulides, G., & Dabrowski, D. (2016). Measuring consumers' engagement with brand-related social-media content: Development and validation of a scale that identifies levels of social-media engagement with brands. *Journal of Advertising Research, 56*(1), 64–80

Solja, E., Liljander, V., & Söderlund, M. (2018). Short brand stories on packaging: An examination of consumer responses. *Psychology & Marketing*, 35(4), 294-306.

van Laer, T., de Ruyte, K., Visconti, L. M., & Wetzels, M. (2013). The extended transportation-imagery model: A meta-analysis of the antecedents and consequences of consumers' narrative transportation. *Journal of Consumer Research*, 40, 797-817.

Van Doorn, J., Katherine, L., Vikas, M., Stephan, N., Doreen, P., Peter, P., Peter, C.V., (2010). Customer engagement behavior: theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13 (3), 253–266

Voorveld, H. A., Van Noort, G., Muntinga, D. G., & Bronner, F. (2018). Engagement with social media and social media advertising: The differentiating role of platform type. *Journal of Advertising*, 47(1), 38–54.

Wu, J., Fan, S., & Zhao, J. L. (2018). Community engagement and online word of mouth: An empirical investigation. *Information & Management, 55*(2), 258–270

Yang, K. C., & Kang, Y. (2021). Predicting the relationships between narrative transportation, consumer brand experience, love and loyalty in video storytelling advertising. Journal of Creative Communications, 16(1), 7-26.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 289-298
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29794

Authentic Learning in a B2B Context: Cases involving Undergraduate Students from the University of Aveiro

Irina Saur-Amaral[1] & Sandra Filipe[2]

[1] ISCA-UA, Universidade de Aveiro & NECE-UBI, isaur@ua.pt
[2] GOVCOPP and ISCA-UA, Universidade de Aveiro, sandrafilipe@ua.pt

Abstract

This paper presents the results of an authentic learning project for undergraduate students, in a business to business (B2B) context, more specifically the case of the Information Technology (IT) cluster in Aveiro. The project was implemented between October 2021 and January 2022 with 93 undergraduate students from second and third year of the Bachelor in Marketing and Bachelor in Finance at University of Aveiro, which developed strategic plans and marketing plans for 18 companies belonging to the IT cluster in Aveiro. Results show that benefits overseeded the barriers.

Keywords: authentic learning, problem and project-based learning, pedagogical education, learning by doing

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 289-298
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29794

1. INTRODUCTION

In recent years, key elements in the teaching-learning process have emerged in many Higher Education Institutions (HEI) based on an oriented holistic educational approach and, also, on an attempt to effectively improve the profile of students, namely with the acquisition of the skills required by the labor market as future professionals. To help substantiate this holistic approach to higher education, innovative teaching methodologies have been implemented and experienced in several undergraduate and graduate courses.

Authentic learning experiences put students in a problem-solving environment which is close to the future professional context where they will be working in the future (Chiu et al., 2018). Incorporating this type of learning in curriculum design in higher education allows students to develop the complex knowledge structures related to an uncertain environment in a progressive way, with the support of their academic or professional tutors (Meyers & Nulty, 2009). Notwithstanding the difficulties and barriers in its implementation, if properly managed and assessed along the way, it may lead to positive experiences for students and teachers (Stein, Isaacs, & Andrews, 2004).

As authentic learning experiences are used in HEI courses, the question that arises is: Which are the benefits and barriers to the implementation of this type of projects?

To answer this question, a group of teachers implemented an authentic learning project in two undergraduate courses (Finance and Marketing) in the University of Aveiro, Portugal, and assessed the results from the perspective of the students and the teachers involved. The current paper presents the results of this project, focused on a business to business (B2B) context, more specifically on the case of the Information Technology (IT) cluster in Aveiro.

After this introduction, the paper follows with a theoretical background. Next, it describes the methodology developed in the implementation of the project and presents the results obtained with these authentic learning experiences. Finally, it ends with a brief discussion and conclusion.

2. THEORETICAL BACKGROUND

Academic literature advocates a change in HEI courses, encouraging innovation in teaching learning methods in order to prepare students to face the contemporary global challenges (Luna Scott, 2015). In fact, this meets the current demands of the job market, which requires professionals with a set of skills that include responsibility, autonomy, critical thinking skills, self-confidence, social and communication skills, flexibility, team-spiritedness, good work attitude, digital skills, self-motivation and self-management, among others (Bhagra & Sharma, 2018; Chiu, Pu, Kao, Wu, & Huang, 2018; Di Gregorio, Maggioni, Mauri, & Mazzucchelli, 2019; Fajaryati & Akhyar, 2020; Sarfraz, Rajendran, Hewege, & Mohan, 2018; Van Laar, Van Deursen, Van Dijk, & De Haan, 2017).

Innovative learning methodologies have been recommended by several authors, namely project-based learning (PBL), problem-based learning, challenged-project learning (CBL), inquiry project learning (IPL), interdisciplinary project-based learning (IPBL), authentic learning, among others (Bell, 2010; Lombardi & Oblinger, 2007; Musa, Mufti, Latiff, & Amin, 2012; Panasan & Nuangchalerm, 2010; Stozhko, Bortnik, Mironova, Tchernysheva, & Podshivalova, 2015).

Looking more closely into Project-Based Learning (PBL), according to Bell (2010, p. 30), this methodology "is a student-driven, teacher-facilitated approach to learning" and "a key strategy for creating independent thinkers and learners".

Krajjcik (2006) highlighted the four learning sciences fundamentals behind PBL: active construction, situated learning, social interactions and cognitive tools. PBL is deeply related with problem-based learning, since both promote student engagement to achieve a shared learning goal through collaboration (Kokotsaki, Menzies, & Wiggins, 2016).

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 289-298
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29794

Several benefits of PBL usage in HEI courses have been identified by the scholars. Anazifa (2017) showed the effect of PBL and problem-based learning on creativity and critical thinking of students of mathematics and natural sciences. Mioduser (2008) presented the contribution of PBL for serving the students' knowledge acquisition and problem-solving process, while Fernandes (2014) identified a set of benefits of PBL, such as teamwork skills, increased student motivation, articulation between theory and practice, problem solving, amongst others.

In several scientific areas in higher education, projects and problems are usually used by teachers for a more active and effective learning. When projects and problems are real, i.e., authentic, they have been proven to achieve better results.

Lombardi and Oblinger (2007, p. 2) stated that an authentic learning activity "is designed to draw on the existing talents and experiences of students, building their confidence through participation and helping them see the connection between personal aptitude and professional practice". Nab, Pilot, Brinkkemper and Ten Berge (2010, p. 3) also concluded that "by working on real-life problems, students construct knowledge themselves instead of reproducing knowledge. They are part of a community of practice, where knowledge and meaning are constructed together with others, expressing and discussing their ideas. Also, students learn to recognize resources and use them in an effective way. And students acquire tacit knowledge that can only be obtained in practical situations."

Authentic learning experiences put students in a problem-solving environment which is close to the future professional context where they will be working in the future (Chiu et al., 2018). Incorporating this type of learning in curriculum design in higher education allows students to develop the complex knowledge structures related to an uncertain environment in a progressive way, with the support of their academic or professional tutors (Meyers & Nulty, 2009). Notwithstanding the difficulties and barriers in its implementation, if properly managed and assessed along the way, it may lead to positive experiences for students and teachers (Stein, Isaacs, & Andrews, 2004).

3. METHODOLOGY

The authentic learning project was implemented between October 2021 and January 2022 with 93 undergraduate students from second and third year of the Bachelor in Marketing and Bachelor in Finance at University of Aveiro, which developed strategic plans and marketing plans for 18 companies belonging to the IT cluster in Aveiro. Four different teachers were involved in the project and six different classes from two curricular units: Strategic Management and Marketing & Business Planning. The group of four teachers involved in the two curricular units met frequently to plan and implement the pedagogical project.

Table 1 presents a description of the companies, which have been anonymized due to confidentiality concerns, and the 27 student groups that were created.

Table 1. Companies and composition of the groups of students.

Company	Groups of Strategic Management	Groups of Business and Marketing Planning
BV, 3D printing		3 students
ED, copy machinery		3 students
EX, personalized sensors and electronics	4 students	
GL, electronics and telecom	4 students	3 students
HF, electronics and telecom	4 students	
LIT, lightening	4 students	

No. 3, **2022**, 289-298
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29794

Company	Groups of Strategic Management	Groups of Business and Marketing Planning
MET, software development	4 students	4 students
MIC, electronics and software	3 students	4 students
OUT, software development	3 students	
PICA, optics and electronics	4 students	3 students
PICT, software development	4 students	3 students
QI, electronics	3 students	4 students
RH, software development		2 students
VI, software development (energy)	3 students	3 students
WAT, sensors	2 students	3 students
WAV, telecom	4 students	3 students
WIN, software development and IT consultancy		2 students
WIS, electronics and robotics	3 students	

In November 2021, students had an initial presentation of the IT cluster by a director of the IT association Inovaria and then they interacted with firm representatives and made visits to some of the firms. We used a Padlet to organize all the information about the IT cluster, the presentation of the director of the IT association, and data sources about the IT cluster (see Figure 1).

The Padlet was shared with all students and teachers and complemented in-class interactions. Additionally, in Microsoft Teams Software, collaboration spaces were also created for the groups of students from 2nd and 3rd year that worked on the same company.

From November till January 2022, they developed their work with tutorial support from the four teachers involved in the project. End of January, they presented their works to the representatives of Inovaria and companies they studied. The project continued in the second semester with the 1st year students of the Master in Marketing (out of the scope of this research) and undergraduate students prepared videos for the postgraduate students to continue the work.

At the end of the semester, two surveys were applied by the two responsible teachers to collect students' opinions about the experience and, independently, the curricular unit quality system assessments were run by the university staff. The two other involved teachers shared their experience, as well.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 289-298
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29794

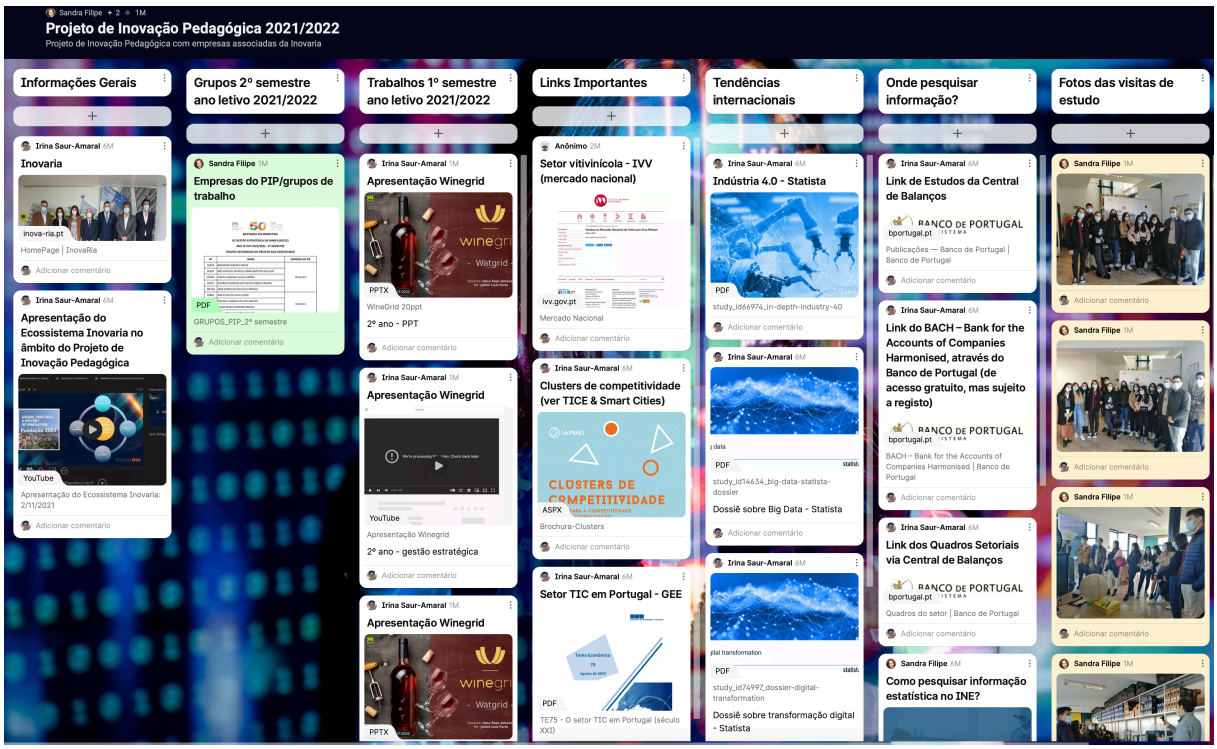


Figure 1 – Padlet used to aggregate all relevant information about the project

4. RESULTS

4.1. STRATEGIC MANAGEMENT CURRICULAR UNIT

In Strategic Management (2nd year of bachelors in Finance and Marketing), 20 students completed the questionnaire. On average, they evaluated as good or very good the tutorial support from the teachers during the development of the authentic assessment (average of 4,20 on a scale 1 to 5, where 1 - totally disagree and 5 - totally agree) but they assessed as nor good, nor very good the feedback they received from the companies in the final presentation (average of 3 on a scale 1 to 5) – something explained by the fact that not all companies' representatives could assist to the session. On the overall, they were satisfied to very satisfied with their learning during the development of the authentic assessment (average of 4,15 on a scale 1 to 5).

Surprisingly, half of the students that completed the questionnaire did not attend the presentation session performed by the director of the IT organization, nor did they see the video afterwards. However, 30% of the students participated in the study visit to the companies and 60% used the Padlet to search for relevant information. Half of the students indicated that the company they studied was very open to answer their questions.

Finally, only half of the students who had a group from the 3rd year that studied the same company assisted to the final presentation of their counterparts.

The quality system assessment indicated an excellent evaluation of the course (8,52 on a scale of 1 to 9), the tutorial support of the teachers (8,30 on the same scale), promotion of students' autonomy (8,42). Students felt very motivated to participate in the class (8,38) and the relationship teacher – student was excellent (8,58). The assessment methods were considered very adequate (8,14) and assessment activities were very adequate and adjusted to the course's goals, as well (8,38). In terms of learning and understanding of the content, students were very happy with the outputs of the course (8,13).

In terms of qualitative comments, students considered more interesting:

- *"the contact with a real company" and "with company representatives"*

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 289-298
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29794

- *"the assessment used all the content lectured along the semester and had a very practical application – a very complete work!"*
- *"being able to learn in a more practical way the theoretical concepts"*
- *"the contact with a small company linked with the IT cluster"*
- *"the search for information, the interaction with the company"*
- *"having worked together with the colleagues from the 3rd year of study and shared knowledge about the company we all studied"*
- *"the tutorial support from the teacher"*
- *"a very challenging work as it is a complete work on a almost unknown area of study!*

They also indicated the elements they considered more difficult:

- *"not getting feedback from the company – we stood there waiting for the feedback"*
- *"have to do a work based on suppositions as the company wouldn't provide all the needed information"*
- *"low quantity of information about the company"*
- *"doing a strategic plan on a company that was not chosen by the students"*
- *"time management was difficult as we had to conciliate this work with four other courses"*
- *"working as a team, in the beginning, and starting to obtain the needed information for the work"*
- *"communication with the company did not work as expected"*
- *"information needed was not provided due to confidentiality concerns"*

Suggestions for next experiences included:

- *"adapt the work to study bigger companies"*
- *"allow students to choose the company"*
- *"have a tutor from the company that could follow up the work with the students at least once a month"*
- *"students should receive more information about what they should give more emphasis"*
- *"just the same way that we had a study visit, we should have programmed another session to exchange ideas with somebody from the company"*

In the conversation with the teachers following up the bachelor in Finance, the colleagues mentioned some difficulties in students to focus on the work and delays in collecting the information in class, something that was also registered by the responsible teacher. The moments of tutorial support in class were highly valued, yet not always students took due advantage of the two hours of work and support in class.

4.2. Business and Marketing Planning curricular unit

In Business and Marketing Planning curricular unit (3rd year of bachelor in Marketing), 33 students completed the questionnaire.

A significant number of students attended the presentation session performed by the director of the IT organization and/or they saw the video afterwards (59% of the students that completed the questionnaire) and 58% used the Padlet to search for relevant information. However, only 32% of the students participated in the study visit to the companies and few students interacted in Microsoft teams with elements of the groups of students of the other curricular unit who studied the same company. More than half of the students indicated that the company they studied was very open to answer their questions.

Finally, most students who had a group from the 2nd year that studied the same company assisted to the final presentation of their counterparts.

In terms of qualitative comments, students highlighted a long list of benefits and some barriers of this innovative project.

No. 3, **2022**, 289-298
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29794

They considered more interesting:

- *"It helped to improve and understand how to make a marketing plan correctly, when working with real companies"*
- *"It allowed me to be more involved in the company, in a business world"*
- *"interaction with real companies"*
- *"in my opinion, creating a marketing plan for a real company is very more enriching for us students than for a fictitious company"*
- *"I really enjoyed getting to understand a little more about Inovaria, a project that I didn't know about before"*
- *"study of B2B companies that is not usual throughout the degree"*
- *"studying an area that I would not have chosen under other circumstances (software development)"*
- *"possibility to meet great professionals and acquire know-how"*
- *"gain skills for the elaboration of a marketing plan"*
- *"the tutorial support from the teacher"*
- *"exchange of information with the Strategic Management group of the 2nd year"*
- *"I consider a project something complex and challenging, both positive points"*
- *"I thought it was an extremely interesting initiative. Since during my 3 years of graduation I had not yet witnessed anything that was innovative, different from the traditional model of classes that we have"*

They also indicated the elements they considered more difficult:

- *"Lack of availability or slow response from the company to emails sent asking for information"*
- *"Little information about the company and difficult contact with managers"*
- *"Companies sometimes without a department or marketing function, making our work difficult"*
- *"Little cooperation from companies and lack of knowledge of the same about the work to be "developed"*
- *Schedule compatibility with group colleagues"*
- *"It is not possible to choose another workspace, as the companies were predefined and indicated to carry out this project"*
- *"Some groups were left with worse companies, where marketing doesn't apply as well, nor is it as "easy" to create and think about content. For product and B2C companies it is much easier"*

Suggestions for next experiences included:

- *"partnership with other companies"*
- *"companies from different industries should be included to allow more industries to be addressed in the development of the work"*
- *"more contact and interaction with companies, because a project of this kind requires some level of continuous interaction with the company to be carried out well, even if it's via email"*
- *"let the students choose the companies that will do the group work"*
- *"contact only companies with a Marketing department that are really interested and available to join this project and collaborate with students"*
- *"the curricular unit should be taught in a block of 4 hours per week on the same day instead of 2 classes per week of 2 hours"*
- *"considering that it is a curricular unit that complements Strategic Management curricular unit, a weekly class could be taught together"*
- *"possibility of a compatible timetable for the two curricular units"*

Students expressed their agreement on a set of ten affirmations focused on soft skills, on a scale of 1 to 5 (1 - totally disagree and 5 - totally agree), and regarding students' perception about their skill improvement as a result of participating in this pedagogical activity, some stimulating findings were uncovered.:

- *"allowed to gain more autonomy" (4,33)*
- *"became more self-confident and with a positive attitude" (4,15)*

No. 3, **2022**, 289-298
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29794

- *"became more responsible and mature" (4,30)*
- *"allowed to be motivated and focused to achieve success" (4,27)*
- *"allowed to gain teamwork skills" (4,61)*
- *"allowed to gain time management skills" (4,42)*
- *"allowed to gain skills in planning and organizing tasks" (4,61)*
- *"allowed to obtain more capacity to make decisions" (4,27)*
- *"allowed to gain leadership skills" (4,03)*
- *"allowed to gain communication skills (4,33)*

Moreover, two questions focused on knowledge/hard skills were asked using the same scale and the results were very positive:

- *"gained more knowledge of marketing and business planning" (4,85)*
- *"allowed to consolidate and articulate the knowledge acquired during the bachelor" (4,82)*

From a different perspective, the quality system assessment indicated an excellent evaluation of the course as a whole (7,82 on a scale of 1 to 9), the tutorial support of the teacher (8,43 on the same scale), promotion of students' autonomy (8,14). Students positively highlighted the creation of a favourable climate for learning and the active participation of students (8,19) and the great relationship between teacher and student (8,29). The assessment methods were considered very adequate (8,43) and assessment activities were very adequate and adjusted to the course's goals, as well (8,00). In terms of learning and understanding of the content, students were very happy with the outputs of the course (7,95).

Regarding the perception of the professor of the Business Planning and Marketing curricular unit (3rd year of the degree in Marketing) about this project, it is totally in agreement with the perception of the colleagues of the Strategic Management curricular unit (2nd year of the degree in Finance and Marketing) which was already presented in the previous section.

5. Discussion and Conclusions

Based on the results obtained from this study, it is possible to acknowledge the relevance of authentic learning initiatives as a tool to improve the teaching learning process for undergraduate students, both in the 2nd year and 3rd year of undergraduate studies.

From the perception gathered from students and teachers, there is numerous evidence that the implementation of this authentic learning project was frankly advantageous.

Most students very positively valued the benefits of this project for their academic and professional path, identifying a set of skills that they leveraged. Some students consider that it was a unique experience throughout their degree course and that it should be replicated in other curricular units. The following transcript is one of the examples of this type of reflection:

> "*I believe that the teaching process in this UC was one of the best, because it led students to learn from examples, to see and hear true stories, to visit companies. In my opinion, it has to be like this, just reading content from slides is not, in any case, the teaching process and teachers (in general) should seek to innovate*."

Some spontaneous written statements by some students expressed in the questionnaire clearly encourage teachers to continue to develop new authentic learning project in the future. For example: "*Thanks for the experience*" and "*Thanks for the idea and I hope you continue doing it next year*".

The benefits obtained with the pedagogical teaching project clearly superseded the barriers. The authentic learning project promoted a positive learning environment in both courses where it was implemented, as expected by Stein et al. (2004). It also allowed PBL benefits like team work, student motivation and articulation between theory and practice, in line with what was identified by Fernandes (2014).

No. 3, **2022**, 289-298
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29794

However, some students would have preferred working with firms they could choose themselves and others could have preferred more clarity and certainty in the work to be developed, or a more regular follow up with representatives from the firms to get more data and ensure they were on the right track.

It was also noted that most 2nd year students ignored the presentation performed by the Director of the IT cluster, something that was sought important by the responsible teachers to create more awareness about the context where the companies under study operated.

Furthermore, the connection between the groups of students from 2nd and 3rd years of study was not notoriously strong, as 2nd year students mostly did not attend the presentations of one another. Reasons behind this distinct behaviour of 2nd year students remain to be understood. It may be due to the teacher motivation and insistence to attend the presentations, the available time (other assessments in the same week) or student maturity.

To conclude, our results point that drawback may arise in this type of projects, for instance when companies involved do not follow up students' questions in a timely manner or when students do not perform the tasks required by the teachers (e.g., seeing the presentation of the director of the IT cluster about the context). Responsible teachers should account for counter measuring strategies to ensure that drawbacks do not have a negative impact on the overall learning process and follow up closely the development of the authentic learning project.

ACKNOWLEDGEMENTS

This work was financially supported by the research unit on Governance, Competitiveness and Public Policy (UIDB/04058/2020) + (UIDP/04058/2020), funded by national funds through FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia, and by NECE-UBI, Research Centre for Business Sciences, funded by FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, IP, project UIDB/04630/2020.

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

Anazifa, R. D., & Djukri, D. (2017). Project-based learning and problem-based learning: Are they effective to improve student's thinking skills? *Jurnal Pendidikan IPA Indonesia*, *6*(2), 346-355.

Bell, S. (2010). Project-based learning for the 21st century: Skills for the future. *The clearing house*, *83*(2), 39-43.

Bhagra, A., & Sharma, D. K. (2018). Changing paradigm of employability skills in the global business world: A review. *IUP Journal of Soft Skills*, *12*(2), 7-24.

Chiu, P. S., Pu, Y. H., Kao, C. C., Wu, T. T., & Huang, Y. M. (2018). An authentic learning based evaluation method for mobile learning in Higher Education. *Innovations in Education and Teaching International*, *55*(3), 336-347. <Go to ISI>://CCC:000437195300011

Di Gregorio, A., Maggioni, I., Mauri, C., & Mazzucchelli, A. (2019). Employability skills for future marketing professionals. *European management journal*, *37*(3), 251-258.

Fajaryati, N., & Akhyar, M. (2020). The employability skills needed to face the demands of work in the future: Systematic literature reviews. *Open Engineering*, *10*(1), 595-603.

Fernandes, S. R. G. (2014). Preparing graduates for professional practice: findings from a case study of Project-based Learning (PBL). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *139*, 219-226.

Kokotsaki, D., Menzies, V., & Wiggins, A. (2016). Project-based learning: A review of the literature. *Improving Schools*, *19*(3), 267-277. https://doi.org/10.1177/1365480216659733

Krajcik, J. S., & Blumenfeld, P. C. (2006). *Project-based learning*. na.

Lombardi, M. M., & Oblinger, D. (2007). Approaches that work: How authentic learning is transforming higher education. *EDUCAUSE Learning Initiative (ELI) Paper*, *5*.

Luna Scott, C. (2015). *The Futures of Learning 3: What kind of pedagogies for the 21st century?* (ERF Working Papers Series, Issue.

Meyers, N. M., & Nulty, D. D. (2009). How to use (five) curriculum design principles to align authentic learning environments, assessment, students' approaches to thinking and learning outcomes. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, *34*(5), 565-577. https://doi.org/10.1080/02602930802226502

Mioduser, D., & Betzer, N. (2008). The contribution of Project-based-learning to high-achievers' acquisition of technological knowledge and skills. *International Journal of technology and design education*, *18*(1), 59-77.

No. 3, **2022**, 289-298
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29794

Musa, F., Mufti, N., Latiff, R. A., & Amin, M. M. (2012). Project-based learning (PjBL): Inculcating soft skills in 21st century workplace. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *59*, 565-573.

Nab, J., Pilot, A., Brinkkemper, S., & Ten Berge, H. (2010). Authentic competence-based learning in university education in entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, *9*(1), 20-35.

Panasan, M., & Nuangchalerm, P. (2010). Learning outcomes of project-based and inquiry-based learning activities. *Online Submission*, *6*(2), 252-255.

Sarfraz, I., Rajendran, D., Hewege, C., & Mohan, M. D. (2018). An exploration of global employability skills: a systematic research review. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, *9*(1), 63-88.

Stein, S. J., Isaacs, G., & Andrews, T. (2004). Incorporating authentic learning experiences within a university course. *Studies in Higher Education*, *29*(2), 239-258. https://doi.org/10.1080/0307507042000190813

Stozhko, N., Bortnik, B., Mironova, L., Tchernysheva, A., & Podshivalova, E. (2015). Interdisciplinary project-based learning: technology for improving student cognition. *Research in Learning Technology*, *23*.

Van Laar, E., Van Deursen, A. J., Van Dijk, J. A., & De Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in human behavior*, *72*, 577-588.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 299-307
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29797

A intenção de participação nos festivais de Verão na perspectiva do Theory Planned Behaviour

João Silva[1], Paulo Fernandes[2] & Tiago Oliveira[3]

[1] João Silva, jpasilva@ua.pt
[2] Paulo Fernandes, a13157@ua.pt
[3] Tiago Oliveira, t.francisco@ua.pt

Resumo

O objetivo deste estudo é analisar a intenção de participar em festivais de verão mediante a situação atual da pandemia Covid-19. Aplicando a Teoria do Comportamento Planeado, o estudo aborda um modelo que inclui o impacto na intenção de participar nos festivais. Assim procuram-se respostas para as questões: será que os receios do Covid-19 influenciarão a intenção de participação em festivais de verão? E qual ou quais poderão ser os fatores das crenças do TPB que mais poderão influenciar a intenção de participação nos festivais de verão? Além disso, este documento reflete sobre 117 inquiridos pertencentes a um grupo sobretudo de jovens adultos, cujo resultado empírico poderá contribuir para o desenvolvimento de medidas de comunicação de marketing melhor direcionadas a esse público alvo. Os resultados mostraram que os receios acerca do Covid-19 não são estatisticamente significativos para a influência na intenção de participação em festivais e que o construto que mais influência teve sobre a mesma intenção foi a crença comportamental.

Palavras-chave: indústria criativa, festivais de verão, Covid-19, teoria do comportamento planeado

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 299-307
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29797

1. INTRODUÇÃO

As consequências globais do Covid-19 permanecem difíceis de avaliar, pois a sociedade de hoje continua imersa numa das maiores crises de saúde e humanitárias testemunhadas (*The Culture Fix*, 2022). Os efeitos colaterais dos problemas sanitários e da guerra na Ucrânia incluem o aumento dos preços e inflação, com sérias repercussões económicas e sociais a nível global (OECD, 2022).

Os preços ao consumidor na OCDE aumentaram 9,2% em termos homólogos em abril de 2022, em comparação com 8,8% em março de 2022. Excluindo alimentos e energia, a inflação homóloga aumentou para 6,3% em abril de 2022, em comparação com 5,9% em março de 2022 (OECD, 2022).

A inflação dos preços dos alimentos na OCDE continuou a aumentar significativamente, atingindo 11,5% em abril de 2022, em comparação com 10,0% de março. Os preços dos serviços aceleraram na maioria dos países da OCDE, aumentando 4,4% em termos homólogos em abril de 2022, em média, em 33 países da OCDE, em comparação com 3,9% em março (OECD, 2022).

A evolução dos preços variou ligeiramente entre os países. Nove países da OCDE registaram taxas de inflação de dois dígitos, com as taxas mais elevadas registadas na Turquia e na Estónia. Em contrapartida, a inflação caiu em cinco países da OCDE, incluindo a Itália, a Espanha e os Estados Unidos (OECD, 2022).

Para Portugal prevê-se que o PIB real cresça 5.4% em 2022 e 1.7% em 2023. Um investimento público robusto, impulsionado por fundos da UE, e o retorno das exportações de turismo irão apoiar a recuperação. No entanto, a guerra na Ucrânia, as perturbações da cadeia de abastecimento e os aumentos dos preços da energia e das matérias-primas irão pesar sobre a atividade, diminuindo a confiança e o poder de compra. Embora a capacidade não utilizada se mantenha, espera-se que o aumento de preços da energia e de produtos alimentares empurrem a inflação para 6,3% em 2022 e 4% em 2023. Os salários irão acelerar à medida que as horas trabalhadas atingirem os níveis pré-pandémicos, mas não o suficiente para proteger o poder de compra das famílias contra o aumento da inflação (OECD, 2022).

Um dos setores mais sensíveis a problemas de saúde e segurança, mudanças na situação política, crises económicas, é o das indústrias criativas. De facto, as atividades dependentes dos locais (p. ex., teatro, cinema, museus, etc.) foram fortemente afetadas por medidas de afastamento social com impactos imediatos nas receitas e nos meios de subsistência, bem como pelas cadeias de valor mais amplas. No entanto, as empresas com um forte conteúdo digital, como as de serviços de streaming e de vídeo-jogos, tiveram menor impacto (The Culture Fix, 2022).

Os efeitos persistentes da pandemia podem colocar tensões a mais longo prazo sobre o setor e profissionais criativos, que frequentemente transitam para carreiras não criativas em tempos de crise económica. Embora as medidas de apoio público tenham ajudado a amortecer parte do problema, nem sempre foram bem-adaptadas às especificidades da Indústria criativa, como os trabalhadores que combinam trabalho por conta de outrem e freelance. Alguns setores estão a recuperar rapidamente (e.g. música), enquanto outros (e.g. festivais e museus) precisarão de mais tempo para retornar totalmente aos níveis pré-crise (OECD, 2022).

É neste contexto que se procura entender como as pessoas poderão fazer as suas escolhas no que concerne ao setor do entretenimento e cultura em particular pela participação em festivais de verão e assim saber que fatores impactam nas intenções de participação em festivais de verão de acordo com aplicação da "Theory of Planned Behavior" ou teoria do comportamento planeado (TPB).

Poder-se-ia equacionar a Teoria da Ação Racional (*Theory of rational action* - TRA) que sustenta que atitudes e normas subjetivas determinam intenções comportamentais, que por sua vez determinam comportamentos (Fishbein & Ajzen, 1975). Esta teoria assume que as pessoas são completamente racionais, e não considera as restrições inerentes ao ambiente externo (Zhou & Liu, 2022). Na sequência, (Ajzen, 1991) propôs a Teoria do Comportamento Planeado. Embora seja baseada na Teoria da Ação Racional (TRA), a TPB acrescenta a variável de controlo do comportamento percetivo, ou seja, o grau em que um indivíduo avalia a dificuldade de completar uma atividade sob as restrições dos seus recursos, oportunidades e habilidades percebidas (Ajzen,

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 299-307
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29797

1991). Neste modelo, as atitudes comportamentais, as normas subjetivas e o controlo comportamental percebido influenciam todas as decisões comportamentais. O TPB tem servido de base para a construção de diversos artigos, embora com menos destaque nesta temática particular dos festivais de verão.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão de literatura contribuiu para obter informações sobre a situação atual do tema ou problema pesquisado, bem como conhecer publicações existentes sobre a temática e os aspetos que já foram abordados. O objetivo desta etapa é a reunião de informações relevantes para a compreensão do theory planned behaviour e a melhor perceção do estado de arte sobre a intenção de participação nos festivais de Verão.

2.1. THEORY PLANNED BEHAVIOUR

A teoria do comportamento planeado (TPB) é um modelo psicossocial do comportamento humano, centrado na previsão e compreensão de comportamentos claramente definidos (Ajzen, 1991). No modelo TPB original propõe-se a existência de três fatores psicossociais que determinam as intenções comportamentais, que, por sua vez, determinam o comportamento final que o indivíduo vai seguir. Os três fatores psicossociais são: crenças sobre as prováveis consequências e experiências associadas com o comportamento (**crenças comportamentais**), crenças sobre as expectativas e comportamentos normativos vistos por terceiros (**crenças normativas**) e crenças sobre a presença de fatores que podem facilitar ou impedir o desempenho do comportamento (**crenças de controlo**). Devemos também notar que estes três determinantes psicossociais devem ser compatíveis com a intenção ou comportamento estudado, de modo a garantir o sucesso do modelo TPB. Especificamente, precisamos de assegurar que estão ao mesmo nível de generalidade ou especificidade em termos de ação, objetivo, contexto e elementos temporais (Eagly & Chaiken, 1995).

No seu conjunto, as crenças comportamentais produzem uma atitude favorável ou desfavorável em relação ao comportamento - as crenças normativas resultam da pressão social percebida ou **norma subjetiva** e as crenças de controlo dão origem ao controlo comportamental percebido (Ajzen, 1991). Os efeitos da **atitude** em relação ao comportamento e a norma subjetiva na intenção são moderados pela perceção do controlo comportamental. Como regra geral, quanto mais favorável a atitude e a norma subjetiva, e quanto maior o controlo percebido, mais forte deve ser a intenção de a pessoa de realizar o comportamento em questão (Liebe et al., 2011). Finalmente, dado um grau suficiente de controlo real sobre o comportamento, as pessoas são esperadas para realizar as suas intenções quando a oportunidade surge (Ajzen, 1991). A intenção é assim assumida como sendo o antecedente imediato do comportamento - na medida em que o controlo comportamental percebido é verídico, e pode servir como uma alavanca para o controlo real e contribuir para a previsão do comportamento em questão.

A investigação realizada terá todo o fluxo de informação preconizado pela TPB - a TPB aplicada neste trabalho poderá ajudar a entender se a intenção de participar em festivais de verão está dependente dos construtos de crenças comportamentais, crenças de controlo e crenças normativas.

2.2. FESTIVAIS DE VERÃO

Os festivais são celebrações que envolvem cultura comum. São também locais de encontro, interação e troca de ideias (Quinn, 2005) e, portanto, locais onde a cultura pode evoluir. Os festivais reúnem pessoas num espaço comum, facilitando o encontro entre grupos comunitários, ativistas, decisores políticos, instituições, empresários, financiadores e patrocinadores. Tais justaposições podem sugerir que as pessoas têm mais probabilidades de se envolverem na participação num festival do que durante um diálogo de elaboração de políticas (Davies, 2009).

Os festivais de Verão podem ser longos - o Festival de Glastonbury dura 5 dias e o Festival Internacional de Edimburgo um mês. Esta busca prolongada de "lazer sério" na procura de novas experiências culturais exige um compromisso considerável dos participantes (Stebbins, 1992).

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 299-307
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29797

Tendo em conta esta exigência considerável por parte dos participantes, o presente estudo irá tentar entender como fatores como a Covid-19 podem impactar a intenção de participar em festivais de verão.

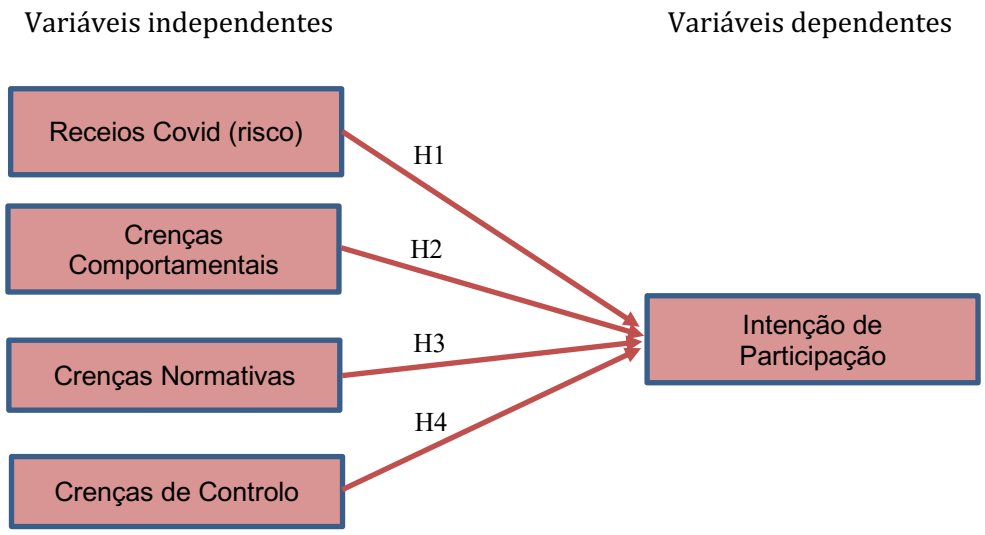
Com base nos estudos mencionados anteriormente formularam-se as hipóteses seguintes:

- H1: Os receios de risco de covid influenciam a intenção de participação em festivais de verão.
- H2: As crenças comportamentais influenciam a intenção de participação em festivais de verão.
- H3: As crenças de controlo influenciam a intenção de participação em festivais de verão.
- H4: As crenças normativas influenciam a intenção de participação em festivais de verão.

3. METODOLOGIA

Da revisão bibliográfica sobre TPB encontraram-se algumas referências com aplicação a eventos culturais e entretenimento, uma vez que especificamente não se conseguiu apurar a existência de bibliografia sobre a intenção de participação em festivais de verão.

Figura 1– Modelo Conceptual



Fonte: Elaboração própria

Neste estudo utilizou-se uma abordagem quantitativa e elaborou-se um questionário baseado em construtos previamente utilizados por outros autores como Sardo et al. (2022).

Aplicando o modelo TPB, procurou-se entender quais as variáveis a utilizar e formular as questões de acordo com as crenças de comportamento, controlo e normativas para se esquematizar o modelo conceptual.

A validação e teste do questionário foi feita por pares dos autores e após validação, o mesmo foi divulgado por canais interpessoais dos autores, e também pelos média sociais de Linkedin, Instagram e Facebook, bem como mailling lists do ISCA-UA essencialmente orientado a um público nacional (muito embora o questionário tenha sido feito em duas línguas, portuguesa e inglesa).

Relativamente ainda ao questionário o mesmo foi orientado essencialmente a um segmento jovem / jovem adulto, do qual se recolheram 156 respostas e se validaram 117, considerando-se uma amostra por conveniência e assim não poderão generalizar os dados a uma população a nível nacional.

O processo de recolha iniciou-se a 20/05/22 e terminou a 27/05/22.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 299-307
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29797

A análise estatística foi efetuada em IBM SPSS vs 28.0, fazendo todo o percurso de: análise descritiva de frequências, análise de fiabilidade/ consistência dos dados, transformação de variáveis, regressão linear e testes não paramétricos.

Tabela 2 – Construtos e escalas utilizadas em inquérito

Construto	**Questões**
Intenção de participação	Eu quero ir a festivais de verão Eu planeio ir a festivais de verão Eu quero fazer um esforço para participar em festivais de verão Eu iriei certamente investir tempo e dinheiro para ir a festivais de verão
Receios Covid (risco)	Receia o Covid-19? Receia festivais de verão por causa do Covid-19? Pessoas que conheço receiam o Covid em festivais de verão.
Crenças Comportamentais	Participar em festivais no verão é uma excelente ideia Participar em festivais no verão é altamente desejável Participar em festivais de verão seria muito bom Participar em festivais de verão seria muito interessante Participar em festivais de verão seria muito divertido Participar em festivais de verão seria positivo
Crenças Normativas	A maioria das pessoas importantes para mim acham que devo participar em festivais de verão. A maioria das pessoas importantes para mim entenderiam se participasse em festivais de verão A maioria das pessoas importantes para mim apoiar-me-iam se participasse em festivais de verão. A maioria das pessoas importantes para mim recomendam que participe em festivais de verão.
Construto	Questões
Crenças Controlo	Tenho tempo suficiente para gastar em festivais: Tenho dinheiro suficiente para gastar em festivais de verão. Estou confiante que posso ir a festivais de verão se quiser. Considero que nada me impede de participar em festivais de verão.

Fonte: (Sardo et al., 2022)

Salienta-se que na tabela se utilizou a uma escala de Likert adaptada para este questionário de 1 a 5 onde 1 significava que discordava totalmente e 5 que estava totalmente de acordo.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 299-307
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29797

Dados sociodemográficos

As estatísticas descritivas relativas às variáveis sociodemográficas incluídas no questionário são apresentadas na Tabela 2 seguinte. A amostra observada tem um número ligeiramente maior de homens; De assinalar que cerca de 63% dos inquiridos são jovens ou jovens adultos tendo entre 18 e 34 anos e mais de dois terços são solteiros. Perto de 70% dos entrevistados têm estudos superiores e estão a trabalhar, sendo que perto de metade aufere pouco mais do ordenado mínimo nacional português. Pela análise de dados não paramétricos verificou-se que os dados sociodemográficos não têm influência estatisticamente significativa sobre as variáveis independentes estudadas.

Tabela 3 – Dados Sociodemográficos

		Percentagem (%)
Género	Feminino	43.6
	Masculino	55.6
	Outra situação	0.9
Faixa etária	18-24	29.9
	25-34	33.3
	35-44	13.7
	45-54	20.5
	55-64	2.6
Estado civil	Casado(a) ou União de Facto	32.5
	Divorciado(a)	4.3
	Solteiro(a)	63.2

Fonte: Elaboração própria

Tabela 3 – Dados Sociodemográficos (continuação)

Remuneração mensal	700€ ou menos	32.5
	701€ - 901€	21.4
	902€ - 1103€	6.0
	1104€ -1305€	6.0
	1306€ - 1507€	6.8
	1508€ - 1709€	4.3
	1710€ - 1911€	5.1
	2112€ - 2314€	4.3
	2315€ ou mais	13.7
Nivel de escolaridade	Doutoramento	1.7
	Ensino Secundário	27.4
	Licenciatura	49.6
	Mestrado	20.5
	Sem grau de estudos	0.9
Situação de emprego	Desempregado	0.9
	Estudante	23.1
	Trabalhador-Estudante	11.1
	Trabalhador independente	7.7
	Trabalhador por conta de outrem	57.3

Fonte: Elaboração Própria

Noutras questões levantadas no inquérito tais como se os inquiridos já teriam tido covid, a maioria das pessoas respondentes, ~73%, afirmaram positivamente.

Por outro lado, numa outra questão, aproximadamente metade das pessoas planeia ir a festivais de verão, o que aparenta poder ser algo a refletir-se no comportamento final do consumidor.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 299-307
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29797

4. RESULTADOS

Tabela 4 – Súmula da estatística dos construtos utilizados

	Receio Covid	*Comportamento*	*Controlo*	*Normativo*	*Intenção*
A. Cronbach	0.772	0.937	0.71	0.858	0.662
Média	4,53	4.2	3.3	3.4	3.8
Desvio Padrão	1.99	0.77	0.85	0.91	0.67

Fonte: Elaboração própria

Efetuou-se a avaliação da qualidade / integridade das escalas e com valores de Alpha de Cronbach acima de 0,66 considera-se os dados satisfatórios para o propósito.

Tabela 5 – Coeficientes de regressão linear

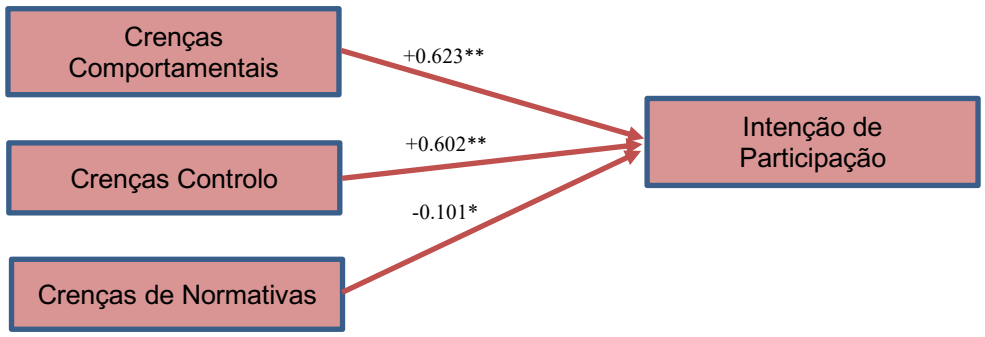
Coeficientes								
Modelo		Coeficiente não standard		Coeficientes Standard	t	Sig.	Estatistica Colinearidade	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	0.329	0.180		1.832	0.070		
	Receio	-0.037	0.026	~~-0.055~~	-1.433	~~0.155~~	0.967	1.034
	Comportamento	0.546	0.037	**0.623**	14.916	**0.000**	0.815	1.227
	Controlo	0.475	0.034	**0.602**	13.765	**0.000**	0.744	1.345
	Norma	-0.075	0.034	**-0.101**	-2.181	**0.031**	0.657	1.522
a. Variável dependente: Intenção								

Fonte: Elaboração própria

Da análise efetuada pelo SPSS por regressão linear efetuada a todas variáveis como as de receio de risco por covid, as comportamentais, de controlo e normativas tendo como dependente a intenção, verifica-se a exclusão da variável dos Receios de risco por covid do modelo empírico, pois estatisticamente não é significativa e por isso mesmo não impacta na Intenção (exclui-se a Hipótese 1 formulada no modelo conceptual ver figura X). Assim ficam-se com as crenças comportamentais e de controlo como as mais influentes na intenção de participação em festivais de verão.

De facto, este seria o esperado como refere Icek Ajzen que pela aplicação do TPB onde as variáveis de comportamento terão mais influência que as outras de controlo normativo.

Figura 2 – Modelo empírico



Fonte: Elaboração própria

No. 3, **2022**, 299-307
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29797

5. DISCUSSÃO

Os pontos de analisados à luz do TPB aparentam estar em conformidade com os dados recolhidos e posteriormente tratados no SPSS.

O questionário foi elaborado em duas fases sendo que na primeira fase com 40 respostas teve que se eliminar os dados pois um construto encontrava-se mal formulado na tipologia das escalas. Pelo que amostra final poderia ser maior em cerca de 34%. Salienta-se o facto de que em menos de 1 semana se atingiram as 117 respostas válidas.

Durante o trabalho de tratamento de dados houve necessidade de excluir uma das medidas utilizadas na perceção dos receios de risco do covid, para fazer aumentar a consistência dos dados obtidos pelo Alpha de Cronbach de 0.678 para 0,772 dados pela questão" Pessoas que conheço receiam o Covid em festivais de verão? Contudo verificou-se que dadas as respostas às questões a "Receia o Covid-19? e "Receia festivais de verão por causa do Covid-19?" agrupadas na transformação da variável, as mesmas não produziram efeitos estatisticamente significativos para causar impacto na variável dependente intenção pois o nível de significância reproduzido na análise de regressão linear veio muito superior a 0.05 o que levou a rejeitar a hipótese formulada inicialmente por H1.

O valor mais baixo encontrado para a consistência de dados em todas as variáveis foi o da Intenção com um Alpha de Cronbach de 0,66, o que poderá fazer sentido dada a dispersão pelas questões, em termos práticos as pessoas querem ir a festivais, mas não pretendem efetivamente fazê-lo

Os valores de fiabilidade superiores foram os encontrados na variável correspondente às crenças comportamentais (o comportamento percebido) com Alpha de Cronbach a situar-se nos 0.937, a qual também se veio revelar estatisticamente mais significativa pela contribuição do impacto superior β 0,623 de todas as variáveis.

6. CONCLUSÕES

Atualmente, a população mundial assiste à transição do vírus Covid-19 para um estado endémico. Entre muitas questões que se poderiam eventualmente colocar, a "intenção de participação nos festivais de verão" é pertinente estudar, uma vez que envolve, entre vários pontos distintos, aglomerações de pessoas e deslocações, atividades essas que foram inteiramente comprometidas perante a situação de alarme da pandemia e que continua bem presente na memória de algum público.

De todo o modo, a tranquilidade aparente das pessoas sobre o assunto COVID ou a vulgaridade do mesmo, parece ter induzido uma sensação de segurança e à vontade para participar neste tipo de eventos e daí que se compreenda que os fatores de receio ao risco covid sejam anulados na sua influência sobre a intenção.

Utilizando um questionário com 117 respostas válidas, procedemos ao modelo do nosso estudo utilizando a teoria de comportamento planeado (TPB) de forma a prever a intenção de participar em festivais de verão "após" a pandemia.

Através dos resultados obtidos, foi-nos possível concluir que os receios acerca do Covid-19 não são estatisticamente significativos o suficiente para influenciar a intenção de participação em festivais, pelo que o conceito teórico que mais influência teve sobre a mesma intenção, foi o da crença comportamental e logo a seguir o das crenças de controlo.

No. 3, **2022**, 299-307
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29797

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*(2), 179–211. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T

Davies, S. (2009). Responding emotionally to fictions. *Journal of Aesthetics and Art Criticism*, *67*(3), 269–284. https://doi.org/10.1111/j.1540-6245.2009.01358.x

Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1995). The psychology of attitudes. A.H. Eagly & S. Chaiken. Fort Worth, TX: Harcourt, Brace, & Janovich, 1993, 794 pp. Reviewed by Christopher Leone, University of North Florida. *Psychology and Marketing*, *12*(5), 459–466. https://doi.org/10.1002/mar.4220120509

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*.

Liebe, U., Preisendörfer, P., & Meyerhoff, J. (2011). To pay or not to pay: Competing theories to explain individuals' willingness to pay for public environmental goods. *Environment and Behavior*, *43*(1), 106–130. https://doi.org/10.1177/0013916509346229

OECD. (2022). *OECD Consumer Price Index*.

Quinn, B. (2005). *Arts Festivals and the City*.

Sardo, F., Saur-Amaral, I., & Aragonez, T. (2022). *Are We Scared of Pandemics and Ukraine? Short-term Avoidance of Holidays in Another EU Country*.

Stebbins, R. A. (1992). Cultural Tourism as Serious Leisure. In *Oklahoma When the Jokes Wear Thin. Focus* (Vol. 42, Issue 4).

The Culture Fix. (2022). OECD. https://doi.org/10.1787/991bb520-en

Zhou, G., & Liu, W. (2022). Consumer choice in online vegetable distribution terminals: A Planned Behavior approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *68*. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103019

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 308-315
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29800

Revisão de literatura sobre os fatores críticos de sucesso no fortalecimento *do Brand Equity*

Jéssica Simões[1] & Sandra Filipe[2]

[1]ISCA-UA, Universidade de Aveiro, jessicasimoes@ua.pt
[2] GOVCOPP & ISCA-UA, Universidade de Aveiro, sandrafilipe@ua.pt

Resumo

Na ótica do marketing, *o brand equity* consiste num fenómeno que viabiliza a predisposição do consumidor em pagar uma quantia adicional para obter um produto ou serviço de uma determinada marca. Assim, compreender os fatores que potenciam o fortalecimento do *brand equity* é de extrema importância para os académicos e profissionais de marketing. Tendo por base uma revisão de literatura académica recente sobre a temática das marcas, este artigo visa identificar os fatores críticos de sucesso que fortalecem o *brand equity* na ótica do marketing. Da sistematização realizada, foram identificados três principais fatores potenciadores do fortalecimento do *brand equity*, designadamente: i) a combinação de investimento e meios de comunicação das campanhas publicitárias; ii) a oferta de benefícios utilitários nas ferramentas de promoção de vendas não monetárias; e iii) o uso de conteúdo divertido, atual e suscetível de estimular envolvimento nos *social media*. O *rebranding* também foi analisado, mas não foi considerado um fator fundamental do fortalecimento do *brand equity*.

Palavras-chave: *Brand Equity*, Publicidade, Promoção de Vendas, *Rebranding*, *Social Media Marketing*.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 308-315
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29800

1. INTRODUÇÃO

O *brand equity* é um conceito multidimensional emergente e de alta relevância prática, pois representa um ativo intangível significativo e um indicador chave da eficácia dos esforços de marketing de uma determinada marca (Buil et al., 2013; Huang & Sarigöllü, 2012; Stahl et al., 2012). Na ótica do marketing, o *brand equity* consiste num fenómeno que viabiliza a predisposição do consumidor em pagar uma quantia adicional para obter um produto ou serviço de uma determinada marca.

Dada a importância deste tópico para as marcas e o marketing, este artigo tem como objetivo revisitar e compreender os fatores críticos de sucesso para o fortalecimento do *brand equity* na ótica do marketing.

A revisão de literatura destaca que a comunicação é fundamental para melhorar a perceção de qualidade, a imagem da marca, a credibilidade e a fidelidade à marca, fortalecendo o *brand equity* (Villarejo-Ramos, 2005), e que um *rebranding* pode afetar o *brand equity* (Marques et al., 2020).

A publicidade constitui um elemento influenciador nas associações e perceções que o consumidor tem acerca de uma determinada marca. Será que a publicidade, além de dar a conhecer a marca, também a pode colocar na lista de desejos, fortalecendo o *brand equity*?

Porém, a promoção de vendas é a componente da comunicação que aparentemente acrescenta mais imediatismo às respostas do consumidor. Assim, será possível fortalecer o *brand equity* através destas componentes da comunicação?

Por outro lado, também os *social media*, através da sua omnipresença, são expressivos nas respostas do consumidor. Por isso, será que o *social media marketing* pode capacitar o fortalecimento do *brand equity*?

O grande propósito do *branding* consiste em interligar um produto ou serviço a uma dada marca e, ao mesmo tempo, criar uma força em torno da marca que não se reduz à imagem gráfica. Posto isto, numa dada fase da marca pode existir a necessidade de realizar um *rebranding*. Será esta prática um fator crítico de sucesso para o fortalecimento do *brand equity*?

No sentido de dar resposta a estas quatro questões de investigação e alcançar o objetivo previamente estabelecido, este artigo recorreu a literatura recente e relevante sobre a temática.

Após a introdução, este artigo tem ainda três secções principais. A segunda secção descreve a metodologia utilizada neste estudo. A terceira seção consiste numa revisão da literatura que aborda três tópicos principais: i) o conceito de *brand equity;* ii) a comunicação e o *brand equity*; e, iii) o *rebranding e o brand equity*. A última secção, intitulada conclusão, reflete sobre os principais resultados do estudo, bem como sintetiza os seus contributos teóricos e práticos.

2. METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo de investigação previamente estabelecido e dar resposta às quatro questões de investigação formuladas, utilizou-se como metodologia para a realização deste artigo, a recolha e revisão de literatura académica recente e relevante sobre a temática em estudo.

Para o efeito, foram feitas pesquisas em bases científicas especializadas, como *Scopus*, estabelecendo como filtros as seguintes palavras-chave: *Brand Equity*, Publicidade, Promoção de Vendas, *Rebranding*, Social Media Marketing. Como critérios de seleção de literatura afunilou-se a pesquisa sobretudo a revistas científicas da área científica de marketing indexadas e com elevado fator de impacto e pertencentes ao 1º quartil (top 25% das revistas científicas da área).

Para além de ser privilegiada a relevância no processo de recolha e análise de literatura, também foi utilizado o critério da atualidade, selecionando maioritariamente artigos publicados na última década.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 308-315
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29800

3. REVISÃO DE LITERATURA

A presente secção consiste numa revisão da literatura para a apresentação conceptual do *brand equity,* bem como a compreensão dos fatores críticos de sucesso para o seu fortalecimento.

3.1. O CONCEITO DE BRAND EQUITY

De acordo com Aaker (1991: 15), o *brand equity* pode definir-se como "*a set of brand assets and liabilities linked to a brand, its name and symbol that add to or subtract from the value provided by a product or service to a firm and/or to that firm's customers*".

As principais dimensões do *brand equity* são: notoriedade da marca, qualidade percebida, associações à marca, lealdade à marca e outros ativos de marca própria (Aaker, 1991).

De acordo com Buil et al. (2013), as marcas devem prestar especial atenção à ordem causal das dimensões do *brand equity.* Sendo que, a notoriedade da marca é a dimensão mais crítica no que se refere ao fortalecimento do *brand equity*.

Para Buil et al. (2013) existe uma relação significativamente positiva entre a notoriedade da marca e a qualidade percebida, bem como da notoriedade da marca com as associações à marca. Deste modo, compreende-se que a notoriedade da marca é uma condição necessária para a criação de perceções e associações à marca. Por sua vez, as associações à marca ocasionam a lealdade à marca e, por isso, conclui-se que a notoriedade da marca é também um meio para capacitar a incrementação da lealdade à marca.

Liu et al. (2017) também corroboram que é fulcral que os esforços de marketing assegurem que a notoriedade da marca é alcançada para ancorar as associações à marca, de modo que, o desenvolvimento da lealdade à marca e, por sua vez, o fortalecimento do *brand equity* não sejam comprometidos.

3.2. O PAPEL DA COMUNICAÇÃO PARA O BRAND EQUITY

3.2.1. PUBLICIDADE E BRAND EQUITY

A publicidade tem sido apontada como tendo um impacto positivo significativo no desenvolvimento do *brand equity* ao longo dos anos (Franzen, 1999). Apesar de a literatura académica ter concluído que elevados investimentos publicitários de uma marca criam maior *brand equity,* estes podem não ser suficientes para influenciar a imagem de uma marca, e por isso as marcas têm que conferir uma particular atenção à criação de campanhas publicitárias criativas garantindo a sua originalidade (Hilman et al., 2017).

O investimento em publicidade suscita uma maior consciencialização dos clientes sobre a marca, tendo assim um impacto significativo no reconhecimento da marca, mas não influencia positivamente duas dimensões principais do *brand equity*, como a perceção de qualidade e associações à marca (Nikabadi et al., 2015).

De facto, as opiniões entre os investigadores não são unânimes. Segundo Stahl et al. (2012), a publicidade não impacta a familiaridade com uma dada marca. Contrariamente, para Buil et al. (2013) quanto maior for o investimento em publicidade, maiores serão os níveis de notoriedade da marca. Posteriormente, Lang et al. (2022) também corroboram que a publicidade tem um papel crucial no fortalecimento do *brand equity.*

Buil et al. (2013) alerta que as atitudes dos indivíduos relativamente à publicidade desempenham um papel significativo nas dimensões do *brand equity.* Deste modo, a notoriedade da marca, as associações à marca e a qualidade percebida são significativamente dependentes das atitudes dos indivíduos relativamente à publicidade (Nikabadi et al., 2015). Assim, através do uso de estratégias publicitárias originais, criativas e diferenciadas, as marcas são capazes de desenvolver maior notoriedade e, consequentemente, possibilitar associações à marca positivas.

Lang et al. (2022) denotam um efeito positivo da publicidade na notoriedade da marca. No entanto, os autores não encontraram uma relação positiva significativa entre a publicidade e as associações à marca. De acordo com Buil et al. (2013), este resultado pode ser explicado através do valor investido na publicidade e do meio onde as mensagens são comunicadas, dado que, o efeito da publicidade depende destes dois fatores.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 308-315
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29800

Quanto mais os consumidores percecionam os investimentos com a publicidade de uma marca, maior é a probabilidade de a marca alcançar maior notoriedade. No entanto, os investimentos não são suficientes para influenciar significativamente as associações positivas relacionadas à marca. Neste seguimento, as marcas devem estar atentas à projeção das campanhas publicitárias, de modo a garantir que estão a investir no meio de comunicação apropriado. Assim, compreende-se que a combinação do investimento com o meio de comunicação em que veicula a mensagem de marca presente na publicidade, é vital para o fortalecimento do *brand equity* (Buil et al., 2013; Lang et al., 2022).

3.2.2. PROMOÇÃO DE VENDAS E BRAND EQUITY

Compreender a natureza e as características da promoção de vendas tem implicações significativas no fortalecimento do *brand equity,* de acordo com Sinha e Verma (2018). As ferramentas de promoção de vendas, através dos benefícios que proporcionam, além de promoverem a notoriedade, também mantêm associações à marca e, por sua vez, lealdade à marca. Além disso, os benefícios proporcionados pelas ferramentas de promoção permitem ainda uma perceção positiva sobre a qualidade da marca. Neste seguimento, as ferramentas de promoção de vendas apoiam o processo de fortalecimento do *brand equity.*

Existe um conjunto de estudos científicos que examinou e demonstrou a influência da promoção de vendas na construção de *brand equity*, contudo alguns concluíram que a promoção de vendas afeta negativamente o *brand equity*, pois os clientes interpretam-nas como um indicador de produtos de baixa qualidade (Hilman et al., 2017). Neste contexto, é importante destacar que os diferentes elementos do mix de promoções (publicidade, venda pessoal, relações públicas e marketing direto, promoção de vendas) têm um impacto positivo nas dimensões de *brand equity*, mas a promoção monetária pode prejudicar a imagem da marca, o que pode ter um efeito negativo sobre criação de *brand equity* (Kumar & Patra, 2017).

Para Sinha e Verma (2018), os benefícios proporcionados pelas ferramentas de promoção de vendas podem ser de natureza hedónica ou utilitária. Sendo que, os benefícios utilitários da promoção de vendas são significativamente mais eficientes no desenvolvimento da notoriedade da marca do que os benefícios hedónicos. Do mesmo modo, os benefícios utilitários também são os mais eficazes para capacitar a lealdade à marca. Nesta sequência, os benefícios utilitários da promoção de vendas são mais eficazes no fortalecimento do *brand equity.*

Segundo Sinha e Verma (2018), algumas ferramentas de promoção de vendas, como os descontos e as ofertas, são eficazes para aumentar a natureza utilitária dos benefícios. No entanto, para Buil et al. (2013) as promoções de vendas numa perspetiva monetária, ou seja, descontos nos preços, revelam um efeito não significativo nas associações à marca e um efeito negativo na qualidade percebida. Posteriormente Lang et al. (2022) corroboram que as promoções de vendas monetárias têm um efeito direto negativo na notoriedade da marca, isto é, as promoções de vendas podem ajudar a estimular as compras a curto prazo, mas fragilizam a consciência da marca a longo prazo.

Assim, as promoções de vendas numa perspetiva monetária não conseguem estabelecer associações à marca de longo prazo e podem criar incertezas sobre a qualidade percebida da marca.

Em suma, segundo os autores, o uso frequente de promoções monetárias pode causar implicações, pois levam os consumidores a balizar o pensamento no benefício monetário ao invés de concentrar a atenção na marca. Principalmente em produtos de baixo envolvimento, as promoções de vendas não devem ser utilizadas para fortalecer o valor da marca, sendo que podem apenas ser usadas em curtos períodos de tempo para incrementar as vendas (Lang et al., 2022).

Por outro lado, segundo Buil et al. (2013), as promoções de vendas numa perspetiva não monetária, como as ofertas, têm uma influência significativamente positiva na qualidade percebida e nas associações à marca.

Nesta sequência, os profissionais de marketing devem estar atentos aos efeitos que as ações de promoção de vendas têm nos consumidores, pois embora os descontos nos preços sejam comuns, o uso frequente de promoções monetárias dilui algumas dimensões do *brand equity.* Consequentemente, as marcas devem ser

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 308-315
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29800

cautelosas ao usar esse tipo de promoção (Buil et al., 2013; Lang et al., 2022). Por outro lado, o uso de ferramentas de promoção de vendas não monetárias, é eficaz, pois contribui para o crescimento do *brand equity* (Buil et al., 2013).

3.3. SOCIAL MEDIA MARKETING E BRAND EQUITY

Nos últimos anos o cenário do marketing mudou surgindo novos canais e pontos de interação, entre clientes e entre clientes e marcas, que se mostram mais poderosos do que as ferramentas tradicionais de marketing, influenciando o modo como os consumidores desenvolvem as suas preferências e escolhas de marca e, portanto, o *brand equity através do* reconhecimento da marca e imagem da marca (Raji et al., 2020).

A comunicação de marketing tornou-se mais precisa, pessoal, interessante e interativa através do *social media marketing,* pois assumiu novas formas que têm vantagens em relação aos meios tradicionais e que têm efeitos positivos no fortalecimento das dimensões do *brand equity* (Alhaddad, 2015).

De acordo com Godey et al. (2016), as práticas de *social media marketing* têm um efeito significativamente positivo na notoriedade da marca, consequentemente estas devem ser consideradas como um meio para aumentar a notoriedade da marca e, por sua vez, fortalecer o *brand equity.* Posteriormente, Zollo et al. (2020) também corroboram que as perceções que os consumidores têm das atividades de *social media marketing* estão relacionadas com o *brand equity.*

Os *social media marketing* são positivamente relacionados com as resposta dos consumidores (Zahoor & Qureshi, 2017). Analisando as diferentes atividades de *social media marketing* que contribuem positivamente para o fortalecimento do *brand equity*, as variáveis entretenimento, interação, moda, personalização e passa-a-palavra são as mais destacadas pela literatura académica (Jayasuriya et al., 2018).

Godey et al. (2016) corroboram que nas atividades de *social media marketing*, o entretenimento, o envolvimento, as tendências, o passa-a-palavra e a personalização contribuem para a construção do *brand equity*. Em particular, três dos aspetos enumerados são particularmente relevantes para os consumidores, nomeadamente o entretenimento, o envolvimento e as tendências. Assim, qualquer estratégia de *social media marketing* deve prestar especial atenção ao conteúdo que seja divertido, atual e suscetível de estimular envolvimento.

Zollo et al. (2020) também reforçam que as atividades de *social media marketing* são particularmente eficazes se proporcionarem experiências positivas e entregarem benefícios específicos ao consumidor, nomeadamente benefícios cognitivos, sociais e pessoais. Assim, as marcas não devem apenas estar presentes nos *social media*, como também devem entender quais são os motivos que levam os consumidores a juntarem-se às comunidades de marcas nos *social media*. Deste modo, através de atividades eficazes de *social media marketing*, as marcas têm a capacidade de incrementar a notoriedade de marca e fortalecer o *brand equity*. Sendo que, quanto mais os consumidores experimentarem digitalmente as marcas, maior é a probabilidade de os consumidores considerarem comprar os produtos.

3.4. REBRANDING E BRAND EQUITY

A notoriedade da marca é a dimensão mais afetada pelo *rebranding.* Todavia, as associações à marca positivas não são perdidas o que, por sua vez, permite não comprometer a lealdade à marca (Marques et al., 2020).

A lealdade à marca e a qualidade percebida são respetivamente influenciadas pela experiência passada, isto é, são as dimensões que transferem o patrimônio do passado para a versão atual da marca. Deste modo, compreendemos que o patrimônio é transferido mesmo quando a marca sofre um *rebranding,* pois a notoriedade da marca apesar de ser afetada não é suprimida (Marques et al., 2020).

De acordo com Marques et al. (2020), face à necessidade de inovação, o uso de elementos da imagem anterior da marca como base para a nova imagem da marca é eficaz para manter a essência, bem como para manter o *brand equity* através da notoriedade da marca. Assim, ao realizar práticas de *rebranding* a fragilização do *brand equity* não é necessariamente uma preocupação caso a essência da marca seja mantida.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 308-315
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29800

Posteriormente, Beise-Zee (2022) corrobora que quanto maior for a observabilidade da consistência dos recursos em práticas de *rebranding*, maior é a probabilidade do *brand equity* não ser fragilizado. Assim, a similaridade é um fator significativo da transferência do *brand equity* perante o *rebranding*. Isto é, as marcas devem evitar, tanto quanto possível, quaisquer mudanças simultâneas, mesmo que aparentemente positivas, principalmente na forma como se apresentam e interagem com seus consumidores, de modo a reforçar a mensagem de consistência e continuidade da marca.

Para Marques et al. (2020), o tempo e a continuidade são também fundamentais para que os consumidores mantenham o contato com a marca e, por sua vez, a familiaridade com o novo *design* não seja comprometida. Sendo que, a familiaridade com a marca está positivamente relacionada com a aquisição e retenção de consumidores, bem como com a margem de lucro (Stahl et al., 2012). Deste modo, também a interação do consumidor com a marca permite diminuir os níveis de estranheza com a nova marca de modo a não comprometer o *brand equity* (Marques et al., 2020).

4. CONCLUSÃO

A revisão da literatura realizada aponta que o fortalecimento do *brand equity* se relaciona positiva e predominantemente com: : i) a combinação de investimento e meios de comunicação das campanhas publicitárias; ii) a oferta de benefícios utilitários nas ferramentas de promoção de vendas não monetárias; e iii) o uso de conteúdo divertido, atual e suscetível de estimular envolvimento nos *social media*. Por outro lado, o *rebranding* também foi analisado e não foi considerado um fator fundamental do fortalecimento do *brand equity*.

A publicidade relaciona-se positivamente com a notoriedade à marca, sendo que quanto maior for o investimento das marcas em publicidade, maiores serão os níveis de notoriedade da marca. No entanto, os investimentos em publicidade por si só não aumentam necessariamente a qualidade percebida e as associações à marca. Assim, é necessário que os investimentos em publicidade se cruzem com o meio de comunicação ideal para que as campanhas publicitárias se traduzam em mensagens de marca eficazes. Consequentemente, as marcas devem ter em consideração que o valor investido, bem como o meio de comunicação das campanhas publicitárias têm um papel crucial no fortalecimento do *brand equity* (Buil et al., 2013; Lang et al., 2022).

Os benefícios utilitários da promoção de vendas são significativamente mais eficazes no desenvolvimento da notoriedade da marca e da lealdade à marca do que os benefícios hedónicos. Além dos benefícios utilitários proporcionados pelas ferramentas de promoção de vendas, também o tipo de ferramenta promocional utilizada promove diferentes impactos no *brand equity.* Sendo que, as promoções de vendas numa perspetiva não monetária, como as ofertas, são as que influenciam positivamente a qualidade percebida e as associações à marca. Assim, os benefícios utilitários deste tipo de ferramentas de promoção de vendas são eficazes no fortalecimento do *brand equity* (Buil et al., 2013; Lang et al., 2022; Sinha & Verma, 2018).

Os *social media marketing* devem ser considerados pelas marcas para aumentar a notoriedade da marca e, por sua vez, fortalecer o *brand equity.* Sendo que, determinadas práticas de *social media marketing,* nomeadamente o entretenimento, o envolvimento e as tendências são particularmente determinantes (Godey et al., 2016; Zollo et al., 2020). Assim, as marcas não devem apenas estar presentes nos s*ocial media*, como também devem entender quais são os motivos que levam os consumidores a juntarem-se às comunidades de marcas nos *social media*. Deste modo, através de atividades eficazes de *social media marketing*, as marcas têm a capacidade de incrementar a notoriedade de marca e fortalecer o *brand equity*. Sendo que, quanto mais os consumidores experimentarem digitalmente as marcas, maior é a probabilidade de os consumidores considerarem comprar os produtos.

Por fim, o *rebranding,* apesar de não inviabilizar, não demonstra ser predominante no fortalecimento das dimensões do *brand equity* (Marques et al., 2020). Contudo, a similaridade é um fator significativo da transferência do *brand equity* perante o *rebranding, isto é,* quanto maior for a observabilidade da consistência dos recursos em práticas de *rebranding*, maior é a probabilidade do *brand equity* não ser fragilizado *(*Beise-

No. 3, **2022**, 308-315
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29800

Zee, 2022). Portanto, as marcas devem evitar, tanto quanto possível, quaisquer mudanças simultâneas, mesmo que aparentemente positivas, principalmente na forma como se apresentam e interagem com seus consumidores, de modo a reforçar a mensagem de consistência e continuidade da marca.

Recomenda-se no futuro a realização de mais investigação sobre a temática com a realização de uma revisão sistemática de literatura, complementada com a concretização de um estudo empírico de natureza quantitativa e/ou qualitativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*. Free Press.

Alhaddad, A. A. (2015). The effect of advertising awareness on brand equity in social media. *International Journal of E-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, *5*(2), 73-84. doi: 10.17706/ijeeee.2015.5.2.73-84

Beise-Zee, R. (2022). Brand equity retention after rebranding: a resource-based perspective. *Journal of Brand Management*, *29*(2), 208–224. https://doi.org/10.1057/s41262-021-00263-5

Buil, I., de Chernatony, L., & Martínez, E. (2013). Examining the role of advertising and sales promotions in brand equity creation. *Journal of Business Research*, *66*(1), 115–122. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.030

Franzen, G. (1999). *Brands & advertising: How advertising effectiveness influences brand equity*. Admap.

Godey, B., Manthiou, A., Pederzoli, D., Rokka, J., Aiello, G., Donvito, R., & Singh, R. (2016). Social media marketing efforts of luxury brands: Influence on brand equity and consumer behavior. *Journal of Business Research*, *69*(12), 5833–5841. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.181

Hilman, H., Hanaysha, J. R. M., & Ghani, N. H. A. (2017). Analyzing the relationship between advertising and sales promotion with brand equity. *Asian International Journal of Social Sciences*, *17*(2), 88–103.

Huang, R., & Sarigöllü, E. (2012). How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix. *Journal of Business Research*, *65*(1), 92–99. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.003

Jayasuriya, N. A., Azam, S. F., Khatibi, A., Atan, H., & Dharmaratne, I. R. (2018). The Role of Social Media Marketing on Brand Equity-A Literature Review. *Global Journal of Management and Business Research*, *18*(5), 31–39.

Kumar, S., & Patra, S. (2017). Does promotion mix really help to enhance brand equity: A literature review. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, *8*(2), 80–86. http://dx.doi.org/10.18843/ijcms/v8i2/11

Lang, L. D., Lim, W. M., & Guzmán, F. (2022). How does promotion mix affect brand equity? Insights from a mixed-methods study of low involvement products. *Journal of Business Research*, *141*, 175–190. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.028

Liu, M. T., Wong, I. K. A., Tseng, T. H., Chang, A. W. Y., & Phau, I. (2017). Applying consumer-based brand equity in luxury hotel branding. *Journal of Business Research*, *81*, 192–202. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.014

Marques, C., da Silva, R. V., Davcik, N. S., & Faria, R. T. (2020). The role of brand equity in a new rebranding strategy of a private label brand. *Journal of Business Research*, *117*, 497–507. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.022

Nikabadi, M. S., Safui, M. A., & Agheshlouei, H. (2015). Role of advertising and promotion in brand equity creation. *Journal of Promotion Management*, *21*(1), 13–32. https://doi.org/10.1080/10496491.2014.946208

Raji, R. A., Mohd Rashid, S., Mohd Ishak, S., & Mohamad, B. (2020). Do firm-created contents on social media enhance brand equity and consumer response among consumers of automotive brands? *Journal of Promotion Management*, *26*(1), 19–49. https://doi.org/10.1080/10496491.2019.1612490

Sinha, S. K., & Verma, P. (2018). Impact of Sales Promotion's Benefits on Brand Equity: An Empirical Investigation. *Global Business Review*, *19*(6), 1663–1680. https://doi.org/10.1177/0972150918794977

Stahl, F., Heitmann, M., Lehmann, D. R., & Neslin, S. A. (2012). The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin. *Journal of Marketing*, *76*(4), 44–63. https://doi.org/10.1509/jm.10.0522

Zahoor, S. Z., & Qureshi, I. H. (2017). Social Media Marketing and Brand Equity: A Literature Review. *IUP Journal of Marketing Management*, *16*(1), 47-64.

No. 3, **2022**, 308-315
Universidade de Aveiro
184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29800

Zollo, L., Filieri, R., Rialti, R., & Yoon, S. (2020). Unpacking the relationship between social media marketing and brand equity: The mediating role of consumers' benefits and experience. *Journal of Business Research*, *117*, 256–267. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.001

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 316-326
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29803

As potencialidades do pensamento visual no ensino de marketing de serviços: um estudo de caso sobre a experiência de aprendizagem dos estudantes

Bruno Soares[1], Vasco Rodrigues[1],
Miguel Catarino[1], Mariana Caramalho[1] &
Susana Marques [1]

[1] Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro - ISCA-UA,
soaresbruno@ua.pt, vasco.rodrigues23@ua.pt, miguelcurado@ua.pt, caramalho.mariana@ua.pt,
susana.vasconcelos@ua.pt

Resumo

O pensamento visual é uma metodologia que utiliza um conjunto de ferramentas para externalizar os processos internos de pensamento, tornando-os mais claros, explícitos e acionáveis. Em termos do potencial das estratégias de pensamento visual para o ensino e educação, a literatura demonstra que podem ajudar os estudantes a compreender informações complexas, melhorar as competências de pensamento crítico, desenvolver a literacia visual e proporcionar uma experiência de aprendizagem muito mais memorável. O racional deste trabalho é a adequação potencial e natural entre pensamento visual e Marketing de Serviços. Os serviços são dominados por elementos intangíveis e, como resultado, não podem ser facilmente visualizados e compreendidos. Ao mesmo tempo, essa intangibilidade levanta vários desafios para os profissionais de marketing, como a abstração, a generalidade, a não-pesquisabilidade e a impalpabilidade mental. Apesar do potencial do pensamento visual no contexto da educação e ensino de marketing de serviços, a literatura académica sobre essa interseção é surpreendentemente escassa. Através de uma metodologia de estudo de caso, e com o foco na experiência de aprendizagem dos estudantes, este trabalho demonstra os benefícios e oportunidades do pensamento visual no contexto do ensino de marketing de serviços.

Palavras-chave: Pensamento visual, Ensino-Aprendizagem de Marketing, Marketing de ServiçoS

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 316-326
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29803

1. INTRODUÇÃO

A invisibilidade do pensamento é ela própria invisível o que constituiu um grande desafio (Perkins, 2003). Não percebemos a facilidade com que o pensamento pode ficar "fora de vista", porque estamos habituados a que seja assim. Por isso mesmo, a primeira tarefa dos professores e educadores talvez seja ver a ausência, ouvir o silêncio, perceber o que não está lá (Perkins, 2003). O pensamento acontece principalmente nas nossas mentes, invisível para os outros e até para nós mesmos. Pensadores eficazes tornam o seu pensamento visível, o que significa que exteriorizam os seus pensamentos por meio da linguagem oral, escrita, visual ou algum outro método (Ritchhart et al, 2011; Ritchhart & Church, 2020). Neste trabalho, o foco é na linguagem e pensamento visuais.

Como explicado por Dave Gray (Gray, 2019), fundador da *XPLANE*, o pensamento visual é uma metodologia que utiliza um conjunto de ferramentas para externalizar os processos internos de pensamento, tornando-os mais claros, explícitos e acionáveis. Constitui uma competência poderosa que explora a nossa capacidade biológica mais profunda de compreensão, tal como demonstrado por Stenberg (2006) no seu trabalho sobre o que designou de *picture superiority effect*. O pensamento visual aumenta a nossa capacidade de desenvolver novas ideias e *designs*, comunicar essas ideias de forma eficaz e colaborar com outras pessoas para torná-las reais. Ajuda-nos a organizar os pensamentos e constituiu também uma excelente forma de transmitir informações complexas ou potencialmente confusas.

No contexto da tomada de decisão em negócios, a ligação entre e *visual thinking* e *design thinking* está a ser amplamente explorada, nomeadamente no desenho de modelos de negócio e de propostas de valor inovadoras (Osterwalder & Pigneur, 2010). O *design thinking* é uma técnica que incentiva a criação de alternativas e abre novas possibilidades em torno da resolução de problemas. Em vez de se focar no refinamento da primeira ideia, estimula a geração de possibilidades, protótipos e modelos iterativos numa lógica de teste e de aprendizagem. Os pensadores visuais veem, imaginam e desenham de forma fluida e dinâmica, olhando para o problema através de diferentes ângulos e, com base numa compreensão visual do problema, avaliam e comparam soluções alternativas (Kim & Park, 2021).

Existe uma adequação potencial e natural entre pensamento visual e marketing de serviços. Nos processos de ideação e *design* de serviços, o pensamento visual e de design é já muito utilizado em ferramentas como por exemplo o *blueprinting* (Kim & Park, 2021). Os serviços são processos, dominados por elementos intangíveis e, como resultado, não podem ser facilmente visualizados, comunicados e compreendidos. Incluem muitas vezes elementos tangíveis importantes, no entanto, são os elementos intangíveis que dominam o processo de criação de valor. Ao mesmo tempo, essa intangibilidade levanta vários desafios para os profissionais de marketing, como a abstração, generalidade, não-pesquisabilidade e impalpabilidade mental (Mittal & Baker, 2002; Wirtz & Lovelock, 2016, 2021). A generalidade dificulta o processo de comunicação de uma proposta de valor distinta e a especificação daquilo que a torna verdadeiramente diferente e superior às ofertas concorrentes. A abstração exige que se crie uma conexão direta dos serviços a conceitos abstratos, o que pode ser difícil. A não-pesquisabilidade implica que os intangíveis não podem ser pesquisados ou inspecionados antes de serem comprados, exigindo uma confiança quase cega por parte dos potenciais clientes. A impalpabilidade mental significa que alguns serviços são tão complexos, multidimensionais ou novos que é difícil entender como será a experiência de os utilizar e quais os seus potenciais benefícios. Para fazer face a estas dificuldades, o recurso a metáforas é uma das técnicas de comunicação mais utilizadas para tangibilizar os atributos dos serviços (Mittal & Baker, 2002; Wirtz & Lovelock, 2016).

Em termos do potencial das estratégias de pensamento visual no contexto da educação e do processo ensino-aprendizagem, a literatura demonstra que podem ajudar os estudantes a compreender informações complexas, melhorar as competências de pensamento crítico, desenvolver a literacia visual e proporcionar uma experiência de aprendizagem muito mais memorável (e.g. Chin, 2017; Ebner & Bruff, 2010; Yenawine, 2013). Os nossos cérebros estão programados para entender e lembrar rapidamente os estímulos e *inputs* visuais. Visualizações na forma de diagramas, gráficos, desenhos e imagens conseguem proporcionar uma experiência de aprendizagem muito mais poderosa do que uma mera descrição verbal ou textual (Ebner &

No. 3, **2022**, 316-326
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29803

Bruff, 2010). Apesar das potencialidades do pensamento visual no contexto da educação e ensino de marketing de serviços, a literatura académica sobre esta interseção é surpreendentemente escassa. O objetivo deste trabalho é contribuir teórica e empiricamente, reduzindo essa escassez.

2. CASO DE ESTUDO: PENSAMENTO VISUAL NA APRENDIZAGEM DE MARKETING DE SERVIÇOS

Através de uma metodologia de estudo de caso, este trabalho pretende demonstrar os benefícios e oportunidades do pensamento visual no contexto do ensino de marketing de serviços. Mais especificamente, foca-se numa experiência de ensino-aprendizagem no contexto de uma unidade curricular de Marketing de serviços e B2b que integra o plano de estudos de uma Licenciatura em Marketing.

O modelo de ensino e avaliação desta unidade curricular inclui um trabalho em grupo que visa promover o domínio das principais ferramentas e conceitos de marketing de serviços através da sua aplicação a um serviço específico. Simultaneamente, visa que os estudantes descubram e explorem as potencialidades do pensamento visual.

O serviço específico a escolher como contexto de aplicação deveria cumprir os seguintes critérios: negócio B2C, familiaridade/experiência prévia com o serviço; serviço de elevado contacto; serviço passível de ser fisicamente visitado pelos estudantes. No caso aqui em análise, o serviço escolhido pelos estudantes foi o *Skydiving* (ou, salto *Tandem*, salto de Paraquedas). Este serviço tem uma natureza profundamente experiencial, em que o risco, a adrenalina e o sentido de aventura são parte integrante da proposta de valor.

Para efeitos deste manuscrito, selecionaram-se quatro aplicações específicas do pensamento visual, no contexto do *Skydiving*, em torno dos seguintes conceitos e ferramentas:

- os conceitos de intangibilidade, perecibilidade, simultaneidade, heterogeneidade;
- os quatro domínios da experiência;
- o sistema de servucção/*servuction system*;
- o *blueprinting* de serviços.

2.1. OS CONCEITOS DE INTANGIBILIDADE, HETEROGENEIDADE, SIMULTANEIDADE E PERECIBILIDADE

Contexto e objetivo: compreender e aplicar os conceitos de intangibilidade, heterogeneidade, simultaneidade, perecibilidade, que representam quatro características fundamentais dos serviços (*IHIP - intangibility, heterogeneity, inseparability, perishability*). O paradigma das quatro características específicas dos serviços deve ser questionado e discutido criticamente (Lovelock & Gummesson, 2004), no entanto, e antes desse questionamento, é preciso analisar o significado e implicações dessas características. Intangibilidade significa que um serviço não pode ser visto, tocado, provado ou cheirado. A heterogeneidade refere-se à variabilidade na qualidade do serviço. A inseparibilidade/simultaneidade significa que a produção de um serviço não pode ser separada do seu consumo. A perecibilidade significa que a capacidade de serviço não utilizada num determinado período de tempo não pode ser armazenada para utilização futura.

Exercício de aplicação: na figura abaixo, apresenta-se o exercício relativo às quatro características do *Skydiving* (fig.1)

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 316-326
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29803

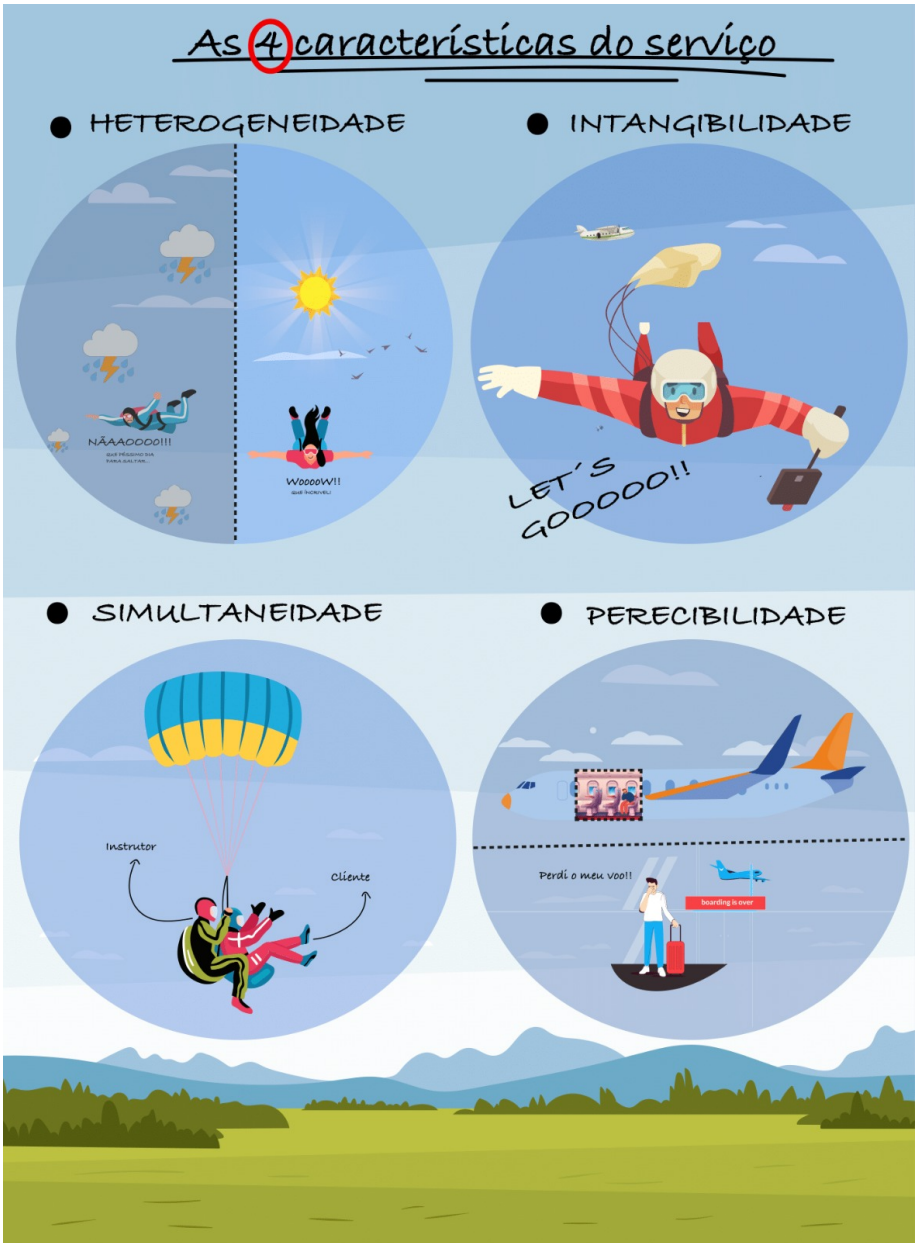


Figura 1 - Quatro características do *Skydiving*
Fonte: Elaboração própria

2.2. OS DOMÍNIOS DA EXPERIÊNCIA

Contexto e objetivo: compreender e aplicar a ferramenta dos *Quatro Domínios de uma Experiência,* de Pine e Gilmore (1998). Segundo os autores, uma maneira de pensar sobre as experiências é através de duas dimensões. A primeira corresponde à participação do cliente, sendo que numa das extremidades do espectro está a participação passiva, e na outra está a participação ativa. A segunda dimensão da experiência descreve a conexão que liga os clientes com o evento ou performance, sendo que numa extremidade do espectro está a absorção e na outra extremidade, a imersão. Podemos classificar as experiências em quatro grandes categorias dependendo do seu enquadramento nos espectros das duas dimensões (fig.2).

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 316-326
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29803

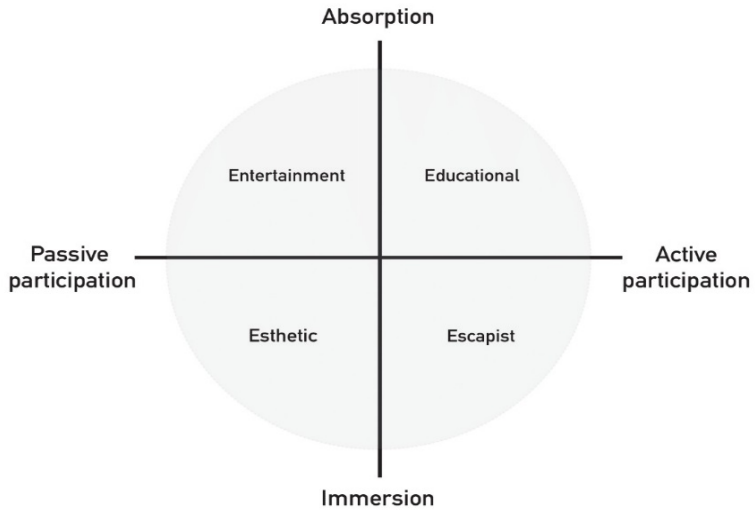


Figura 2- Os Quatro Domínios de uma Experiência/*The Four Realms of an Experience*
Fonte: Pine & Gilmore (1998)

Exercício de aplicação: o exercício que se segue foi desenvolvido em dois momentos/versões (figuras 3 e 4), numa lógica de evolução.

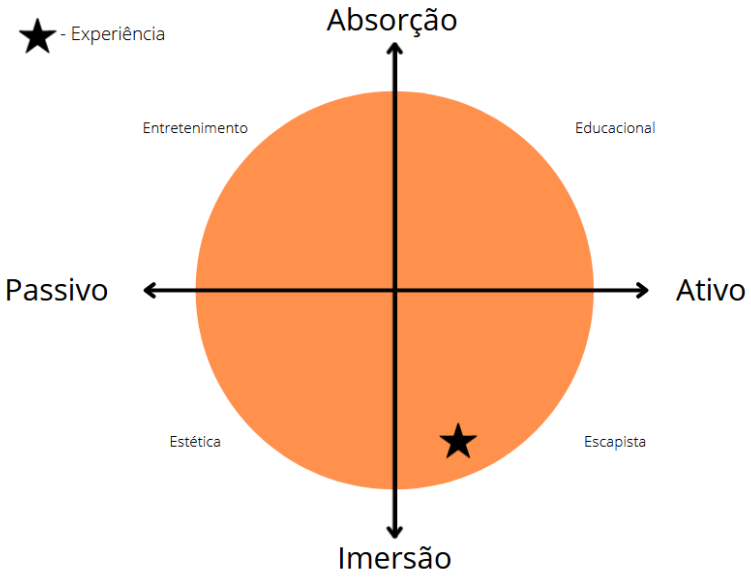


Figura 3- *Skydiving* – As dimensões da experiência (1ª versão)
Fonte: Elaboração própria

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 316-326
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29803

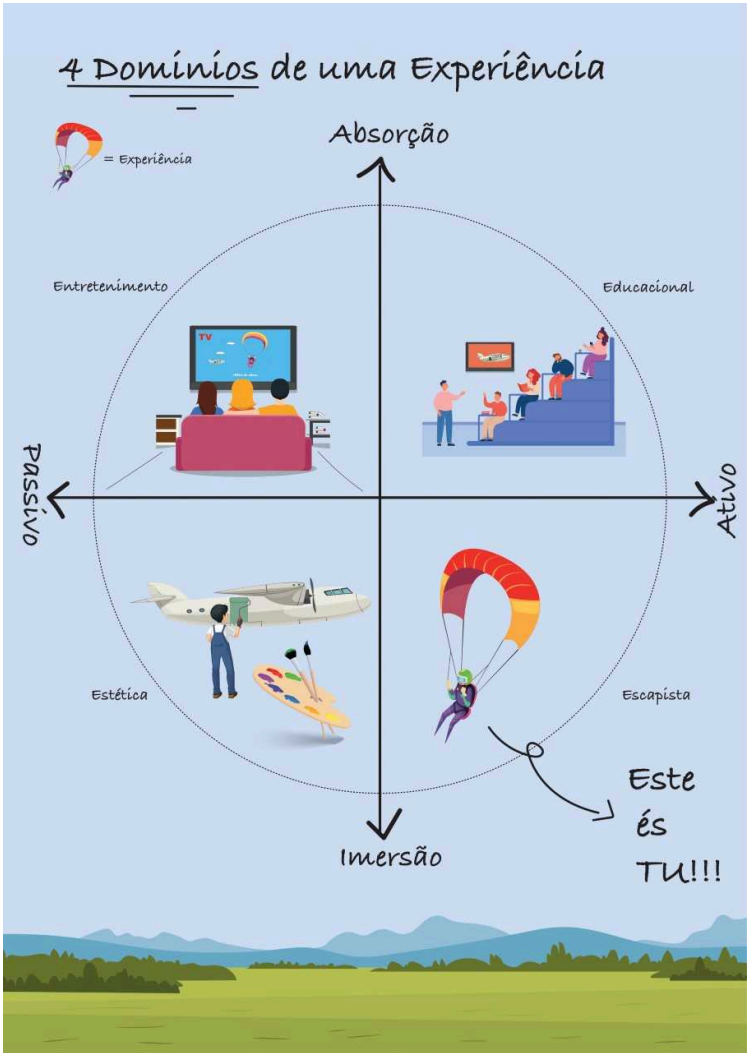


Figura 4 – *Skydiving* – As dimensões da experiência (2ª versão)
Fonte: Elaboração própria

2.3. O SISTEMA DE SERVUCÇÃO

Contexto e objetivo: compreender e aplicar o sistema de servucção. Pierre Eiglier e Eric Langeard (1977) cunharam o termo sistema de servucção, combinando os termos *serviço* e *produção*. O modelo de servucção mostra todas as interações que, juntas, formam a experiência típica do cliente num serviço de elevado contato. O sistema consiste no núcleo técnico, invisível para o cliente, e no sistema de entrega do serviço, visível e experienciado pelo cliente. Seguindo a analogia do teatro, os componentes visíveis podem ser designados de *front-stage*, enquanto os componentes invisíveis podem ser designados de *back-stage* (Fig.5). Este modelo tem sido adaptado e expandido por vários autores (e.g. Lovelock & Wirtz, 2011).

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 316-326
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29803

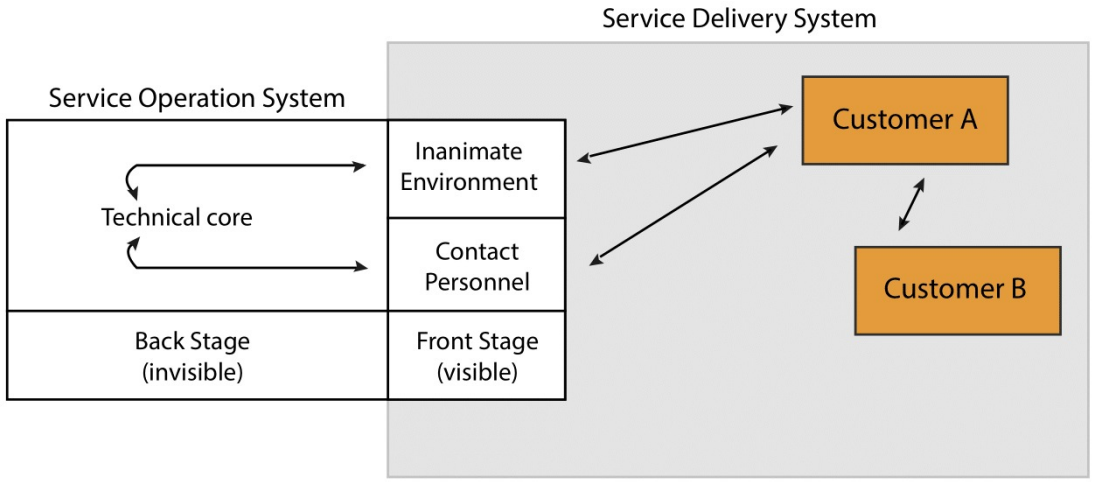


Figura 5 – Sistema de Servucção/*Servuction System*
Fonte: Eiglier & Langeard (1977); Lovelock & Wirtz (2011)

Exercício de aplicação: o exercício que se segue foi desenvolvido em dois momentos/versões (figuras 6 e 7), numa lógica de evolução.

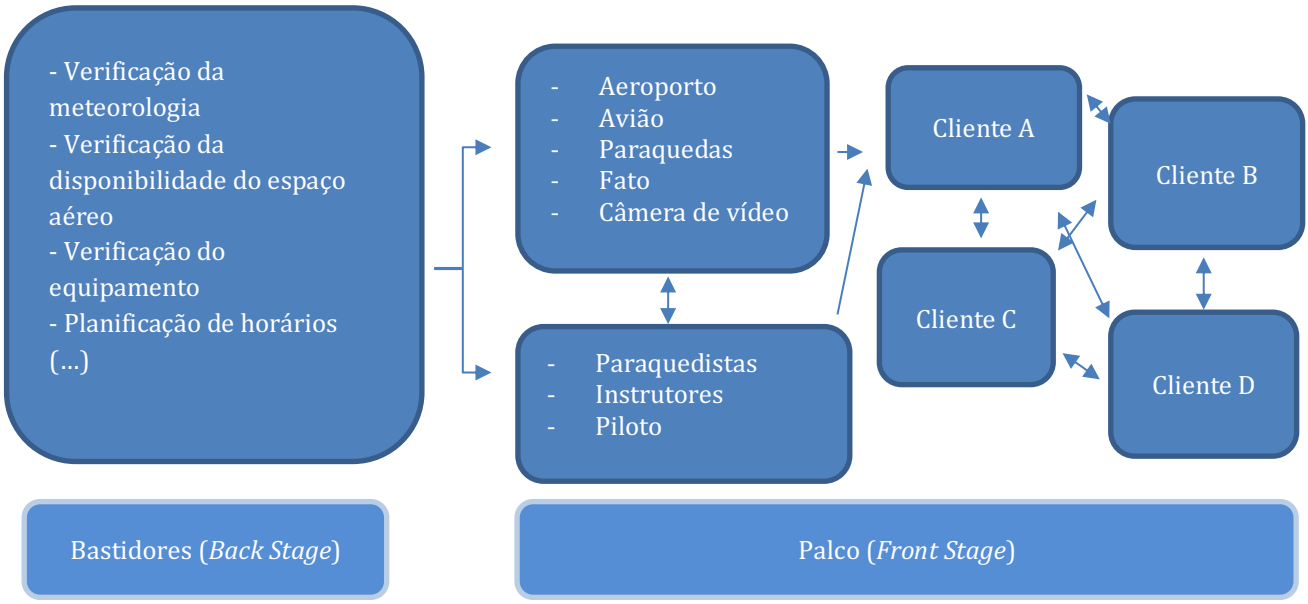


Figura 6 – *Skydiving* - Sistema de servucção (1ª versão)
Fonte: Elaboração própria

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 316-326
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29803



Figura 7- *Skydiving* – Sistema de Servucção (2ª versão)
Fonte: Elaboração Própria

2.4. BLUEPRINT DE SERVIÇOS

Contexto e objetivo: compreender e aplicar o *Blueprinting* de serviços. O *Blueprinting*, já mencionado neste artigo, é uma ferramenta visual, um diagrama, que mapeia todo o processo de entrega de um serviço. Identifica as atividades-chave envolvidas na criação e entrega do serviço e, simultaneamente, especifica as ligações entre essas atividades (Bitner et al, 2008; Shostack, 1984; Wirtz & Lovelock, 2016, 2021). Uma característica-chave do *Blueprint* de serviço é que distingue entre aquilo que os clientes experienciam no *front-stage* e as atividades dos funcionários e processos de suporte no *back-stage*. Entre os dois está o que se designa de linha de visibilidade (Fig. 8). Uma característica muito importante e distintiva do blueprinting é que todo o processo de mapeamento tem como ponto de partida as ações/atividades do cliente.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 316-326
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29803

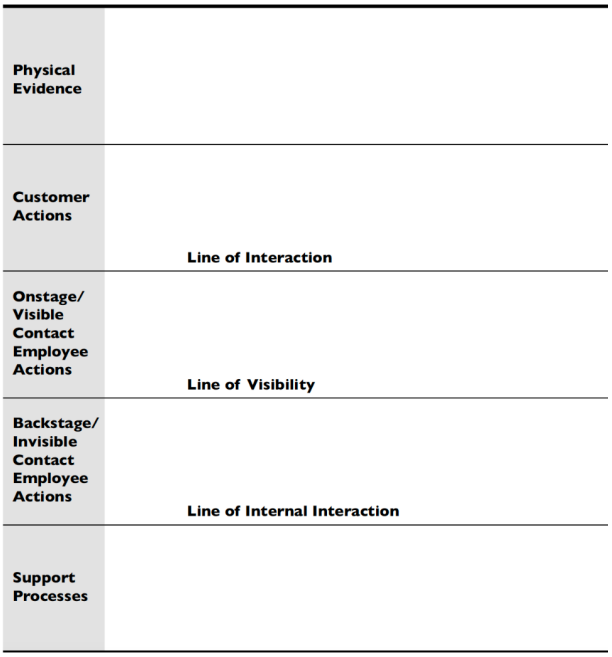


Figura 8 – Os Componentes do *Blueprint* de Serviços/*Service Blueprint Components*
Fonte: Bitner et al (2008)

Exercício de aplicação: neste exercício, apresentado abaixo (Fig. 9), a atenção foca-se na componente central do *Blueprint* - as ações/atividades do cliente (*customer actions*) - numa lógica de mapeamento da jornada do cliente (*customer journey*).

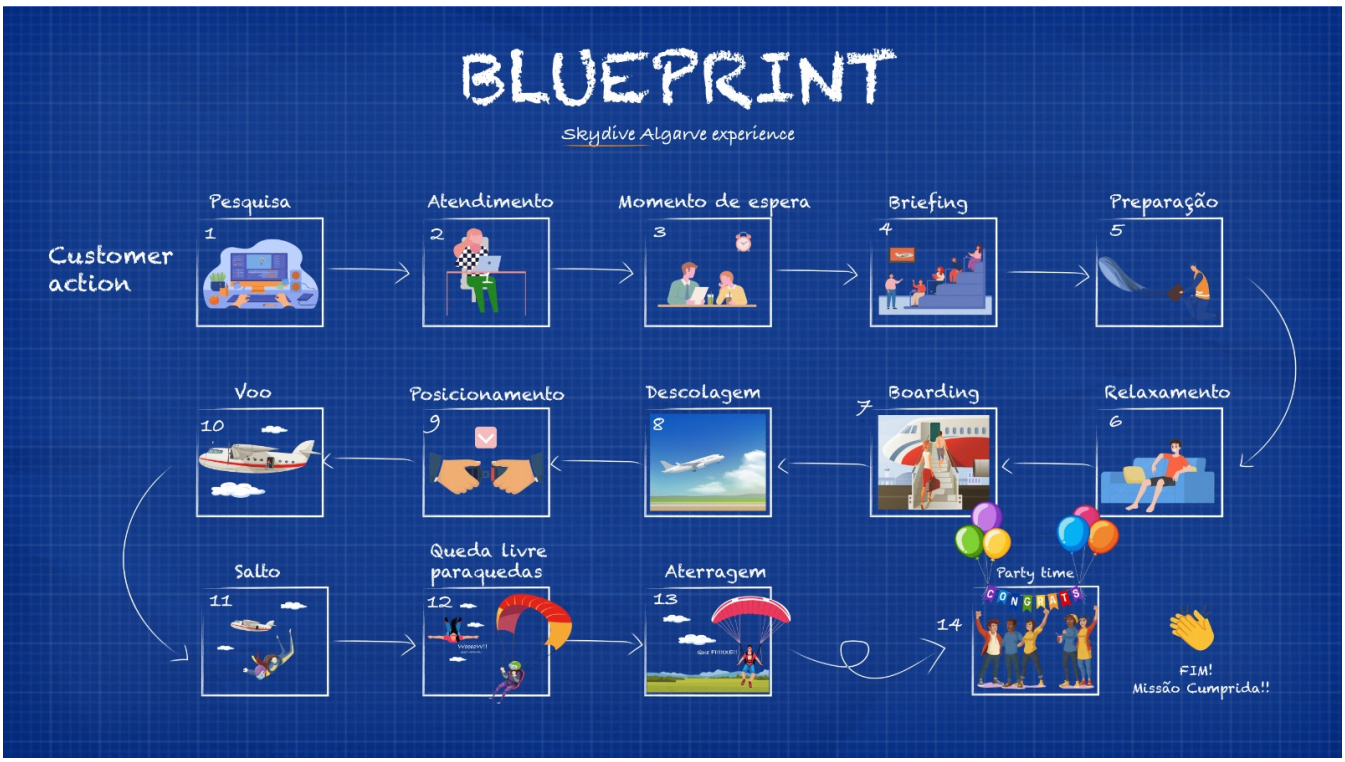


Figura 9 – *Skydiving Blueprint*- Ações do Cliente/*Customer Actions*
Fonte: Elaboração própria

No. 3, **2022**, p-pp
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI tbd

3. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Este trabalho evidencia a adequação natural entre marketing de serviços e pensamento visual e demonstra as potencialidades da linguagem visual nas experiências de aprendizagem dos estudantes. Sendo os serviços processos dominantemente intangíveis, difíceis de visualizar, comunicar e compreender, o ensino de marketing de serviços pode e deve integrar a linguagem visual para ajudar a resolver mais eficazmente os desafios de marketing relacionados com a abstração e impalpabilidade mental dos serviços (Mittal & Baker, 2002; Wirtz & Lovelock, 2016, 2021).

No contexto do trabalho aqui analisado, o objetivo essencial não foi dissecar os conceitos e ferramentas de marketing de serviços, mas sim demonstrar as potencialidades do pensamento visual através de alguns exercícios de aplicação desenvolvidos pelos estudantes. Ao longo deste processo de exploração, os desafios foram vários e envolveram questões relacionadas com a conceção, conceptualização e execução das ideias e soluções. Entre esses desafios experienciados, o principal foi talvez resistir à tentação de tentar encontrar imediatamente a solução, abrindo-se, sem receios, à abertura de possibilidades. O objetivo é precisamente aprender a olhar para o problema através de diferentes ângulos, compreendê-lo visualmente, desenvolver uma linguagem partilhada e comparar soluções alternativas (Kim & Park, 2021). Em última análise, este processo ajuda também a desconstruir estereótipos sobre o que é ser ou não ser criativo e ser ou não ser pragmático.

Pensar visualmente é de facto muito mais do que desenhar. Trata-se de uma linguagem que todos nós - e não apenas os artistas visuais e os designers - podemos potencialmente aprender e desenvolver. Como qualquer outra linguagem, tem o seu próprio alfabeto, gramática e estilo e a sua aprendizagem requer, inevitavelmente, formação, treino e muita prática.

Para os docentes e formadores é também um enorme desafio e oportunidade. Abre novas linguagens de comunicação e, muito importante, permite descobrir as diferentes (e por vezes surpreendentes) estratégias de aprendizagem que os estudantes utilizam para compreender, interiorizar, memorizar e fazer sentido do que aprendem. Neste contexto, o potencial pedagógico da linguagem visual é enorme e entusiasmante.

Simultaneamente, o pensamento visual desenvolve a literacia visual e as competências necessárias para interpretar, descodificar, desconstruir e atribuir significado à informação visual. Num mundo inundado de estímulos visuais esta questão torna-se, sem dúvida, cada vez mais importante. No entanto, é importante sublinhar que os autores não defendem a supremacia da linguagem visual, mas sim a sua complementaridade com outras linguagens, incluindo a oral e escrita. Para aprendermos a exteriorizar os nossos pensamentos e evoluirmos como pensadores eficazes precisamos de explorar várias linguagens. As potencialidades do pensamento visual são infinitas e transferíveis para todas as esferas da nossa interação com o mundo. Aqui partilhamos apenas o início de uma jornada de aprendizagem, descoberta e experimentação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: a practical technique for service innovation. *California Management Review*, 50(3), 66-94.

Chin, C. (2017). Comparing, contrasting, and synergizing Visual Thinking Strategies (VTS) and aesthetic education strategies in practice. *International Journal of Education Through Art*, 13(1), 61- 75

Ebner, M., & Bruff, D. (2010). Visual thinking. *CFT Vanderbilt University, Nashville*.

Eiglier, P., & Langeard, E. (1977). Services as Systems: Marketing Implications, in Pierre Eiglier, Eric Langeard, Christopher H. Lovelock, John E. G. Bateson, and Robert F. Young, eds. Marketing Consumer Services: New Insights. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Gray, D. (2019, May 24). *What Is Visual Thinking?*. https://xplane.com/what-is-visual-thinking/

Kim, Y. S., & Park, J. A. (2021). Design Thinking in the Framework of Visual Thinking and Characterization of Service Design Ideation Methods Using Visual Reasoning Model. *The Design Journal*, *24*(6), 931-953.

Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of service research*, 7(1), 20-41.

No. 3, **2022**, p-pp
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI tbd

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). Services Marketing-People, Technology, and Strategy. 7th Edition, Pearson Prentice Hall.

Mittal, B., & Baker, J. (2002). Advertising Strategies for Hospitality Services*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43, April 2002, 51–63.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.

Perkins, D. (2003). Making thinking visible. http://www.pz.harvard.edu/resources/making-thinking-visible-article-0

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy, *Harvard Business Review*, 76 (4), 97–105.

Ritchhart, R., Church, M., & Morrison, K. (2011). *Making thinking visible: How to promote engagement, understanding, and independence for all learners*. John Wiley & Sons.

Ritchhart, R., & Church, M. (2020). *The power of making thinking visible: Practices to engage and empower all learners*. John Wiley & Sons.

Shostack, G.L. (1984). Designing Services That Deliver, *Harvard Business Review*, 62 (1), 133-139.

Stenberg, G. (2006). Conceptual and perceptual factors in the picture superiority effect. *European Journal of Cognitive Psychology*, 18 (6), 813- 847.

Wirtz, J., & Lovelock, C. (2021). *Services marketing: People, technology, strategy*. World Scientific.

Wirtz,J., & Lovelock, C. (2016). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. World Scientific.

Yenawine, P. (2013). *Visual thinking strategies: Using art to deepen learning across school disciplines*. Harvard Education Press.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 327-335
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29806

Education as a Service: Implications and Challenges to Rethink the University of the Future after Covid-19

Ana Torres[1], Gabriela Beirão[2] & Júlia Pereira[3]

[1] University of Aveiro, ISCA and INESC TEC, Portugal, ana.torres@ua.pt
[2] INESC TEC, Faculty of Engineering, University of Porto, Portugal, gbeirao@fe.up.pt
[3] INESC TEC, Faculty of Engineering, University of Porto, Portugal, up201708885@edu.fe.up.pt

Abstract

This paper highlights that social distancing is prompting educational institutions to rethink how they are connecting with their student bodies. Spatial interaction is becoming the new norm, and the blurring of physical and virtual communication is likely to continue until the pandemic is overcome. Globally, the higher education system will undergo a decade of radical technology-led transformation shifting the paradigm from the traditional linear formulation of education to the "University as a Service". The AI-enabled tools will provide customized learning experiences, and continuing education will become the norm. The university of the future will learn from personalization – e.g., students' expectations and data assessment - to support a diversity of learning pathways to study the same content. The "Education as a Service" will be able to pinpoint each student's learning needs, re-design the service-education system, and provide a personalized experience. This research aims to understand how universities need to be transformed based on the challenges faced by professors and students during COVID-19. Using qualitative research methodology, 17 professors and 13 students from six countries were interviewed to explore the challenges of blended learning in higher education. Like other services, the education service will be reshaped and customized. Students are value co-creators of the learning process, and they need more active and collaborative methodologies. The most important factors to enable revolutionizing how we educate after COVID-19 are: technological tools, as they provide personal learning experiences on-demand, and communities of practice, where students will learn from each other. This paper provides several contributions to the University of the future, aiming to respond to "Education as a service" challenges.

Keywords: Higher Education, University of the Future, Education as a Service, Covid-19

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 327-335
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29806

1. INTRODUCTION

Universities are enduring institutions that have existed for a millennium, expanding the frontiers of knowledge, educating citizens, and driving societal change. Our evolution into "knowledge societies" has placed universities at the epicenter of human creativity and learning, critical to our planet surviving and thriving.

The COVID-19 pandemic has accelerated the change of the learning process leading to a rapid expansion in the digital provision and research capacity to solve major societal challenges. This is likely to have a long-lasting impact in the future.

Despite online learning (OL) being already adopted in some higher education institutions, for others, such adoption was a complete novelty that entailed many challenges. The uniqueness of OL during the pandemic relates to what Watermeyer et al. (2021) call 'afflictions' derived from the rapid and complete transition to online provision and early 'entry-level' use of digital pedagogies. However, "we are only at the earliest of beginnings of recognizing and understanding these impacts on the role of academics and the future of global higher education" (Watermeyer, 2021, p. 638).

This emergency transition brought many challenges, and research is already underway to analyse the impacts of the COVID-19 pandemic in educational institutions, mainly regarding the challenges and opportunities that arose from this emergency (Adedoyin & Soykan, 2020; Dhawan, 2020; Lassoued et al., 2020). Namely, it is of critical importance to evaluate the experience with emergency remote education in higher education institutions to inform the design of future, well-planned, distance or OL efforts (Oliveira et al., 2021; Hodges et al., 2020; Bower, 2019)

Furthermore, the COVID-19 outbreak has shown that markets are dynamic and can move rapidly (Jaworski et al., 2000). This poses a unique opportunity to study how markets are created and can disappear within a limited period (Donthu and Gustafsson, 2020). It would be interesting to explore whether the disappearance of one solution for a market may be replaced by another (e.g., physical teaching for online teaching). The forces acting on universities have grown in complexity and accelerated continuously. The actors that institutions serve and rely on to enable their success continuously expand in number and diversity and have more expectations. These networks of actors are referred to as dynamic ecosystems that exist to generate value (Vargo and Lusch, 2016). The increasing complex environmental pressures pose several challenges to the universities of the future.

Globally, it is expected that the higher education system will undergo a decade of radical technology-led transformation shifting the paradigm from the traditional linear formulation of education to the "University-as-a-Service". Straightforwardly, the current and future environment is too volatile to sustain this classical educational structure. Students will need to learn what they need when they need it. Personalized, continuing education will become the norm. Students will learn remotely rather than taking a traditional route and learning from a human professor in classrooms. The AI-enabled tools will provide customized learning experiences, and continuing education will become the norm (Krishnamurthy, 2020). As the author foresees, the university of the future will learn from personalization – e.g., students' expectations and data assessment - to support the diversity of learning pathways to study the same content. Therefore, it would also be interesting to explore how higher education "as a service" will be able to pinpoint the learning needs of each student, to re-design the service-education system, and provide a personalized experience.

This research contributes to understanding how universities need to change based on the challenges faced by professors and students during COVID-19. Furthermore, this research also contributes to the education "as-a-Service" context, capturing the inputs that are especially relevant to inform the service-education design of future blended learning efforts by higher education institutions. From this understanding, we reflect and discuss how higher education institutions can leverage the pandemic experience to prepare for future disruptions and tackle the challenges of the university of the future.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 327-335
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29806

2. THEORETICAL BACKGROUND

2.1. CUSTOMIZED PERSONAL LEARNING

Krishnamurthy (2020) identified five trends that will revolutionize how we educate after COVID-19: (i) The Algorithm as Professor – rather than taking a traditional route and learning from a human professor in classrooms, students will learn remotely from an algorithm. The AI-enabled algorithm will provide customized personal learning experiences. Students will be able to quickly master rudimentary and routinized tasks. Then, the algorithm will prepare them for an in-person experience, where a "warm body" will engage them in Socratic dialogue; (ii) The University-as-a-Service – Traditionally, we have followed a linear formulation of society. Students go through K-12 education, some get an undergraduate degree, and some go on to further studies. However, the current and future environment is too volatile to sustain this educational structure. Students will need to learn what they need when they need it. Personalized, continuing education will become the norm; (iii) The University as Assessment Powerhouse – In a world characterized by AI and automation, learning can come from many sources. Students will learn from each other, algorithmic systems, and public information. However, universities will continue to have a powerful place as assessors of learning. Students will come to universities to gain objective credentials based on powerful assessments of learning; (iv) Learning Personalization to Support Diversity – Students of the future will have access to multiple pathways to learn the same content. For example, a course may be available through algorithmic engagement, animation/video/augmented reality, face-to-face instruction, or any mixture thereof. Using assessment data, the university of the future will be able to pinpoint the learning needs of each student and provide a personalized experience, and (v) Problem Solving Through Ethical Inquiry - As the influence of artificial intelligence and automation grow exponentially in our lives, there will be a great need for students to become problem solvers through ethical inquiry. The future will not simply be about the answers; it will be about which problems we wish to solve, given what we know. Students will need to become more comfortable with the need to evaluate AI algorithms based on their efficacy and their ethical foundation.

2.2. LEARNER CENTRIC

According Murphy and Crowfoot (2021), university learning and teaching will be learner-centered. It will be a collegial and collaborative process that involves the entire university community and external partners. Teaching will be a core part of academic practice, closely linked to research activities, and respected as scholarly and professional. Universities will provide a context for learning by integrating their different missions, and they will actively promote lifelong learning. While digitalization will continue to expand and digitally enhanced provision will be integrated into university education, physical presence on campus will remain a core feature at most institutions. Learners' goals and needs will be diversified; some will seek personal development and a degree after finishing secondary education, while others will enter at different stages in their lives and for different purposes. They will have access to various learning spaces and flexible, multi- and interdisciplinary paths that ensure that their learning is at the center of the process.

2.3. FLEXIBLE AND BLENDED APPROACHES

The nature and structure of universities are expected to be hybrid. They will be open as physical and virtual spaces and will work to cultivate both of these when engaging with society. In the future, this will entail that physical and digital learning and research environments must be designed in a holistic way to accommodate the different needs of a diverse university community and allow for flexible and blended approaches. The physical campus will continue to be crucial as a place for social interaction and dialogue: a place that will host encounters that challenge and inspire and offer quiet spaces for focused learning and research. The virtual campus will make the university ubiquitous. It will be developed to improve access for all to participate in research and learning, enhance cooperation, and explore new, innovative ways of pursuing university missions. While digitalization will continue to expand and digitally enhanced provision will be integrated into university education, physical presence on campus will remain a core feature at most institutions (Murphy and Crowfoot, 2021).

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 327-335
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29806

Bower's (2019) technology-mediated learning (TML) theory is an integrated and holistic theoretical framework that can be used for developing and analyzing situations where technology mediates learning. TML proposes seven premises to frame how technology mediates learning, emphasizing how technology is used to mediate interaction patterns and possibilities between networks of participants by enabling learners to contribute and share their ideas online; and the development of 'communities of practice' where participants mutually engage, jointly enterprise and share their repertoires within and beyond a course, resulting in a strong sense of presence and community, engagement or social connection.

2.4. SERVICE DESIGN AND CO-CREATION

A service design (SD) approach focuses on user-centricity, customer integration, and multidisciplinary collaboration and has recently become highly relevant in the service science, driven by the growing emphasis on customer orientation and service systems (Maglio and Spohrer, 2008). SD is involved in the Human-Centred Design, which captures insights and produces innovative solutions that reflect the needs of the consumers (Torres and Miranda, 2020). In terms of the advantages of SD for businesses, its iterative nature, collaboration with multidisciplinary teams and stakeholders in an ecosystem allows to achieve better results-driving, customized service innovation, and prevention of future service encounters failures (Vargo and Lusch, 2016). SD can be beneficial in identifying the competencies required by the business and how it could contribute to service-education value co-creation for both universities and customers.

3. METHODOLOGY

The study adopted a qualitative approach (Stake, 2004) to gain an in-depth understanding of the challenges faced by professors and students during the pandemic. Data was collected through semi-structured in-depth interviews with professors and college students that participated in online classes during the covid-19 pandemic. The sample includes thirty interviews, thirteen from students, and seventeen from professors from different universities located in USA, Brazil, Portugal, France, Spain, and Germany (see Table 1 for details). The respondents were from different fields, such as engineering, business, music, health sciences, education, and archaeology. Also, the platforms used for online learning were diverse, including Zoom, Google Meet, VLE, Moodle, Blackboard, E-Prof, and WhatsApp. The interviews were conducted from 1st March to 11th June and lasted around 15-20 minutes. In the interviews, the informants were asked to detail their online learning experience, namely the pandemic impact, challenges, positive and negative aspects, the support needed, and their emotional state.

Table 1. Sample characteristics

	Professors	**Students**
Country		
Brazil	11	1
USA		2
France		1
Germany		6
Portugal	2	4
Spain		2
Age		
25-30	2	14
31-40	4	3
40-50	5	
50-65	2	

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 327-335
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29806

Gender		
Female	5	8
Male	8	9
Total	**13**	**17**

All interviews were transcribed and analyzed using NVivo 12 software. Data were analyzed using the methodology recommended by Gioia et al. (2013). The first phase of data analysis started with an open coding process to deeply understand students' and professors' online teaching experience characteristics. Then, the codes were refined and categorized. Finally, drawing on existing literature (Bower et al., 2015; Rasheed et al., 2020) the education challenges were divided into three dimensions: technological, pedagogical, and environmental.

4. RESULTS

Results are organized around three major education challenges: technological, pedagogical, and environmental.

4.1. TECHNOLOGICAL CHALLENGES

Technological challenges are those related to teaching and learning problems and technological-based constraints. Data showed that both professors and students identified several technological difficulties and challenges. For example, a critical issue is the lack of technical competence for specific programs. Technology is continuously evolving, and, along with it, BL will present new challenges and will demand new digital skills (Maycock et al., 2018). As shown by the quote below, some miss these digital competencies:

> "In the beginning, they had difficulty entering the environment and knowing how to interact, such as putting a question in the virtual room or screen sharing. It is a difficulty that persists. So, we can see that these digital natives that we used to mention do not exist. They are very good on Facebook, Instagram, and WhatsApp, but tinkering in a more robust environment, that is, technology with more functions. They are not the expected natives." *(Pedagogy professor, age 40, Brazil)*

Another point raised by the interviewees concerns how AI technologies are overcoming challenges posed by distance tools for student assessment and learning customization. Many interviewees mentioned this, mainly because AI technologies were already entering the campus. However, the challenges of distance services imposed by the pandemic increased the research and development of these processes and tools through AI solutions. Respondents identified aspects, such as, the use of machine learning for the development of assessment personalization, the learning process, and software that enhances the student experience, as expressed in the following example:

> "I believe that we will have an increase in the impact of artificial intelligence on tools in a highly learning analytics logic, not only for metrics but for the whole learning experience process." *(Education professor, age 62, Portugal)*

Regarding tools accessibility, both professors and students mentioned how these features are difficult or not accessible in many e-learning tools they use. Not being able to access the platforms was a problem mentioned frequently. For example, activities such as sharing or login access become exhausting or difficult:

> "There was a situation where the password recovery process took too long; I lost the class and some materials, which causes a certain discomfort as a user." *(Nurse student, age 29, Brazil)*

Respondents also felt the need for an integration tool, as they often need to migrate between many platforms, which causes delays, loss of attention, and loss of content. Furthermore, respondents felt that the usability was not very good because some tools have incomplete functionalities, and the navigation is not intuitive, which generates anxiety, delays, and breaks in reasoning:

> "I had difficulties at first, it was a bit confusing because it opens all in modules, it has lots of squares, so at first I needed to open one tab and close another tab." *(IT student, age 29, France)*

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 327-335
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29806

4.2. PEDAGOGICAL CHALLENGES

Pedagogical challenges are directly related to the learning and teaching methodology actors use in the online learning model. The main challenge was the rapid change from a face-to-face (F2F) classroom to an online, which involved methodology adaptation, new equipment, and new pedagogic regulations, as expressed in the example below:

> *"*I like the flexibility concerning classes and different active methodologies that are allowed through online learning, but in the beginning, the adaptation to a more flexible methodology was not easy." *(Engineer student, age 28, USA)*

To solve some of these online students' assessment challenges, professors reported that their higher education institutions (HEIs) use communities of practice to find the best pedagogical and technical solutions to address this challenge. These communities of practice provided advice from experts of the school academic community or other schools. Often, these communities involving other HEIs start through events or partnerships with a university wanting to improve its services.

> "One of our actions was in the communities of practice where professors help other professors; we also have professors observing other professors' classes give a reflection and orientation, what to do and what to avoid. Our experts indicate that a more modular and continuous evaluation should be favoured and even concentrated in moments. A more careful organization, more distributed assessment, and considering students as partners in the evaluation models." *(Education professor, age 42, Portugal)*

Some respondents also mentioned difficulties in the communication process between professors and students. For example, sometimes professors are not well perceived by students, damaging the learning experience. Almost all respondents reported that one of the biggest challenges is not the platform used but the methodological approach for learning in BL environments. Some professors apply the same methodologies they used in F2F classrooms, which generates students' fatigue, discouragement, tiredness, and even ergonomic problems. Previous research has shown that when professors in BL use pedagogical strategies not adequate for the online environment, such as long lecture times and low engagement approaches failing to gain students' attention, the satisfaction and motivation for learning results tend not to be optimal (Broadbent, 2017; Bower et al., 2015).

> "The biggest problem is not the tools, but the methodology students and professors use. The training of professors and students for online learning addresses more the tools, which needs to be changed." *(Education professor, age 62, Portugal)*

Professors and students describe the lack of interaction as frequently occurring in e-learning classrooms. For example, students usually turn off the cameras, and response time in online classes is slower than in F2F, which lowers the interaction.

4.3. ENVIRONMENTAL CHALLENGES

Environmental Challenges include challenges originating from the environment where the learning process occurs. One example is ergonomic problems due to sitting in the same position and looking at a screen for many hours:

> "I found that three, four hours in front of a computer, giving it your full attention, can bring you problems like eye strain, and lower back pain, among other problems." *(Engineer professor, age 45, Brazil)*

Also, in online learning, multiple distractions can occur. For example, both students and professors referred to distractions either in the physical location or in the online environment, causing difficulties in online learning:

> "So, we need interactive tools and methodological strategies so that we are constantly talking to this student so that he stays here and doesn't want to go to other spaces." *(Pedagogy professor, age 40, Brazil)*

No. 3, **2022**, 327-335
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29806

And finally, the feeling of loneliness, a challenging characteristic for professors and students, is being alone and interacting with only one screen. Many of them describe that being in contact only with a system, which often does not have humanized characters, makes the feeling even more evident.

5. DISCUSSION

The main objective of this research is to understand how universities need to be transformed based on the challenges professors and students face during the COVID-19 pandemic. Transformation through a service science logic enhancing value co-creation creates a basis for systematic service innovation.

Regarding the main constraints in the technological sphere, the usability and accessibility of the software used by the interviewees is a much-debated issue. After the emergence of COVID-19, there has been a large-scale emergence of software for education. However, an improvement in usability is needed in most of these software's from a user-centered and service process perspective. Continuing in the technological sphere, the professors interviewed believe that, as is the case in other services, AI solutions will be developed and disseminated more widely in universities, such as personalizing education by analyzing prior learning in student assessment, making it more descriptive, i.e., enabling analysis in detail. Large companies in the service sector already carry out consultancies for universities, such as IBM Group and Pearson, developing platforms based on natural language processes and machine learning for the performance of digital classrooms. As in the AI field in universities, the communities of practice are important for the continuous enhancement and improvement of services in HEI, especially in these challenging times. However, if communities of practice do not encourage the participation of technological participants, such as AI professionals, and resources for projects, studies in human-centred AI methods may not be realized in practice.

Regarding pedagogical challenges, a major issue is using the appropriate methodology for e-learning classes. It is necessary to visualize professors and students as actors on the frontline of the service development and to carry out training in active methodologies and digital platforms for education. Thus, transforming the internal quality of the service and, consequently, customer satisfaction is a crucial challenge for universities "as a business". Research has shown that teaching methodologies and processes directly influence the students' perception of service quality and satisfaction (Pedro et al., 2018; Voss et al., 2007).

In terms of the flexibility of educational service, many universities still face the difficulty of very rigid internal and external regulations and systems, hindering innovation, and more personalized service. Previous studies conducted in the EU have shown that the main barriers to service innovation in universities at a macro strategic level are the rigid rules of administrative inflexibility (Murphy and Crowfoot, 2021). Flexible strategies and customer participation in service design influence customer and stakeholder satisfaction (Cardoso et al., 2015). The European University Association USA report shows the vision that European universities should have in the next ten years. One of these strategies is the flexibility of their courses and regulations, making universities more autonomous in making their organizational decisions (Murphy and Crowfoot, 2021). Still on the challenges related to the flexibility of services found in universities, one of the related points is the different forms of assessment that professors will have to design for the university of the future.

The creation and strengthening of communities of practice by universities to develop these solutions are one of the alternatives for the re-design of this service. The findings from this study are in line with other studies, especially the issues related to lack of interaction and professor skepticism about teaching online classes (Vicente et al., 2020; Hodges et al., 2020; Bower, 2019; Marshall, 2018).

Finally, the university's transformation as a service encompasses several ergonomic challenges regarding e-learning classroom design. Many interviewees reported physical discomfort during the continuous realization of e-learning classrooms. The concern about human factors and ergonomics (HFE) with techniques and methods of service realization needs to be discussed and extended to the education service. Consequently, providing better satisfaction to the actors of this service.

No. 3, **2022**, 327-335
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29806

6. CONCLUSIONS

Frequently, services change when they are faced with challenges. Since 2020 Universities have been confronted with an external pandemic crisis disrupting the teaching and learning process, forcing HEIs to change and rethink its service model. This research identifies some of these challenges and aims to discuss how to improve this process through a service logic. These challenges are characterized into three groups.

Regarding the technological perspective, the results of this study indicate the impact of AI on the improvement of analytical processes, especially distance assessments. This development of AI solutions was already taking place in some university services. However, the pandemic and remote services challenge has made several AI developments to overcome the obstacles encountered in these new services. Still, usability improvements of educational software are needed. Thus, facilitating the co-creation of value by actors involved in the online learning process. Also, communities of practice are important to tackle pedagogical challenges and foster collaboration within the service ecosystem. Communities of practice are being strengthened in many HEIs by providing expert advice from academia and have a crucial role in bringing together the different actors in a collaborative service ecosystem of higher-education value co-creation. Importantly, it is essential to facilitate the development of methodological and digital competencies for all actors in BL environments. Given the crucial role of communities of practice in designing the future university "as a service" within a holistic and customer-centered view, further research using SD practices should be explored. The advantages of SD competencies for businesses (e.g., its iterative nature, collaboration with multidisciplinary teams and stakeholders) can contribute to universities achieving better results and driving customized service innovation. Also, it would be beneficial for both universities and customers to design future education services enhancing value co-creation.

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

Adedoyin, O. B., & Soykan, E. (2020). Covid-19 pandemic and online learning: The challenges and opportunities. *Interactive Learning Environments*, 1–13. https://doi.org/10.1080/10494820.2020.1813180

Bower, M. (2019). Technology-mediated learning theory. *British Journal of Educational Technology*, 50(3): p. 1035-1048.

Bower, M. et al. (2015). Design and implementation factors in blended synchronous learning environments: Outcomes from a cross-case analysis. *Computers & Education*, **86**: p. 1-17.

Broadbent, J. (2017). Comparing online and blended learner's self-regulated learning strategies and academic performance. *The Internet and Higher Education,* **33**: p. 24-32.

Cardoso, J. et al., (2015). *Fundamentals of service systems*. Springer.

Dhawan, S. (2020). Online learning: A panacea in the time of COVID-19 crisis. *Journal of Educational Technology Systems*, 49(1), 5–22. https://doi.org/10.1177/0047239520934018

Donthu, N. & Gustafsson, A. (2020*).* Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, p. 284–289

Gioia, D.A., Corley, K.G. & Hamilton, A.L. (2013). *Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology.* Organizational research methods, **16**(1): p. 15-31.

Hodges, C., Moore, S., Lockee, B., Trust, T. & Bond, A. (2020). The difference between emergency remote teaching and online learning. *Educause Review*, 27, 1–12.

Jaworski, B., Kohli, A.K. & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **28**(1), p. 45-54.

Krishnamurthy, S. (2020). The future of business education: A commentary in the shadow of the Covid-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 117: p. 1-5.

Lassoued, Z., Alhendawi, M. & Bashitialshaaer, R. J. E. S. (2020). An exploratory study of the obstacles for achieving quality in distance learning during the COVID-19 pandemic. *Education Sciences*, 10(9), 232

Maglio, P.P. & Spohrer, J. (2008). Fundamentals of service science. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **36**(1): p. 18-20.

Marshall, S.J. (2018). *Technology as a catalyst for change*, in *Shaping the University of the Future*. Springer. p. 147-166.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 327-335
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29806

Maycock, K.W., Lambert, J. & D. Bane, D, (2018). Flipping learning not just content: A 4-year action research study investigating the appropriate level of flipped learning. *Journal of Computer Assisted Learning*, **34**(6): p. 661-672.

Murphy, M. & Crowfoot, A. (2021). Universities without walls: A vision for 2030. *European University Association*. Brussels.

Oliveira, G., Grenha Teixeira, J., Torres, A., & Morais, C. (2021). An exploratory study on the emergency remote education experience of higher education students and teachers during the COVID-19 pandemic. *British Journal of Educational Technology*, 00,1–20. https://doi.org/10.1111/bjet.1311

Pedro, E., Mendes, L. & Lourenço, L. (2018) Perceived service quality and student's satisfaction in higher education: The influence of teaching methods. *International Journal for Quality Research*, **12**(1).

Rasheed, R.A., Kamsin, A. & Abdullah, N.A. (2020). Challenges in the online component of blended learning: A systematic review. *Computers & Education*, **144**: p. 103701.

Stake, R. (2004). Stake and responsive evaluation. *Evaluation roots: Tracing theorists' views and influences*, p. 203-217.

Torres, A. & Miranda, C. (2020). Understanding Service Design and Design Thinking Differences Between Research and Practice: An Empirical Study. In H. Nóvoa et al. (Eds.): IESS 2020, LNBIP 377, pp. 259–272, Springer Nature, Switzerland.

Vargo, S.L. & Lusch, R.F.(2016). Institutions and axioms: an extension and update of service dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science,* 44(1), 1–19.

Vicente, P.N. et al. (2020). Higher education in a material world: Constraints to digital innovation in Portuguese universities and polytechnic institutes. *Education and Information Technologies*, **25**(6): p. 5815-5833.

Voss, R., Gruber, T. & Szmigin, I. (2007). Service quality in higher education: The role of student expectations. *Journal of Business Research*, **60**(9): p. 949-959.

Watermeyer, R., Crick, T., Knight, C. & Goodall, J. (2021). COVID-19 and digital disruption in UK universities: Afflictions and affordances of emergency online migration. *Higher Education*, 1–19. https://doi.org/10.1007/ s10734-020-00561-y.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 336-349
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29809

O comportamento do consumidor face ao consumo de produtos de origem sustentável

Ana Vieira[1], Ana Rita Gonçalves[2], Joana Granja[3] e Luís Oliveira[4]

[1]ISCA- Universidade de Aveiro, ana.silva.vieira@ua.pt
[2]ISCA- Universidade de Aveiro, anaritagoncalves@ua.pt
[3]ISCA- Universidade de Aveiro, joanammgranja@ua.pt
[4]ISCA- Universidade de Aveiro, luishmoliveira@ua.pt

Resumo

Atualmente, as escolhas podem influenciar negativamente o modo de vida de toda a população. É com base neste pensamento que se torna imperativo optar por alternativas mais conscientes no que toca aos hábitos de consumo. A sociedade atual direciona cada vez mais a sua atenção para valores ligados à sustentabilidade e ao meio ambiente, cobrando este posicionamento por parte das empresas onde adquirem os seus bens, produtos e serviços do dia a dia. Através de uma revisão de literatura, e de um inquérito por questionário, o presente artigo pretende averiguar a postura dos consumidores, de modo a investigar se estes são mais responsáveis, se seguem condutas mais sustentáveis, por que razões o fazem, ou se, por outro lado, lhes é indiferente.

Palavras-chave: sustentabilidade, comportamento do consumidor, comportamento do consumidor sustentável, produtos, consumo.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 336-349
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29809

1. INTRODUÇÃO

A crescente consideração pelas questões ligadas à sustentabilidade, isto é, a preocupação em cuidar do meio ambiente – questão esta que deve ser transversal a toda a população – uma vez que o planeta é a ''casa'' de todos nós, tem viabilizado a mudança de práticas e padrões de consumo de alguns consumidores, tornando-os mais socialmente e ambientalmente responsáveis.

Pelo facto de o tema em estudo estar integrado num dos tantos assuntos considerados polémicos do ponto de vista da sociedade atual, por vezes, os indivíduos apresentam opiniões que geram potenciais debates a propósito de determinada ação para com o planeta, bem como outros que oprimem os seus verdadeiros pensamentos com o intuito de se incluírem numa parcela da sociedade dos "mais conscientes", ou "mais verdes".

Assim, são colocadas em causa as reais intenções de altruísmo daqueles que praticam comportamentos mais favoráveis ao desenvolvimento sustentável, sendo que esse altruísmo desempenha um papel importante no ativismo político, e mostra preocupações com o bem-estar da sociedade (Yarimoglu & Binboga, 2019). Torna-se, desta forma, desafiador delinear e perceber até que ponto é que uma atitude sustentável é concretizada com genuinidade com vista a ajudar a sociedade, ou apenas ser visto pela mesma com agrado.

Desta forma, o presente artigo visa explorar os comportamentos dos consumidores tendo em conta se estes são, ou não, sustentáveis, bem como identificar as perspetivas de mudança de alguns desses comportamentos. Procura ainda compreender por que razões ocorrem este tipo de alterações comportamentais, através das respostas obtidas num questionário, estabelecendo relações de causalidade entre as diversas variáveis.

O presente relatório está organizado tendo em vista uma contextualização teórica inicial, realizada através de uma breve revisão de literatura, seguindo-se da apresentação do modelo de análise e das hipóteses a estudar. Será também evidenciada a metodologia associada, os resultados, conclusões e, ainda, as limitações ao presente estudo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. OS CONCEITOS DE SUSTENTABILIDADE E COMPORTAMENTO SUSTENTÁVEL

O comportamento do consumidor mais responsável para com a sociedade é caracterizado como um tipo de atitude que ajuda a cumprir os requisitos da geração existente sem prejudicar a capacidade do meio ambiente de atender aos requisitos da geração futura (Sheoran & Kumar, 2020), esta é também a premissa da sustentabilidade. Já o consumo sustentável pode ser caracterizado pela fruição de serviços e produtos que respondem às necessidades básicas e promovem uma melhor qualidade de vida, aliado à minimização do uso de recursos naturais e materiais tóxicos, bem como as emissões de resíduos e poluentes ao longo do ciclo de vida do produto e/ou serviço, de modo a não comprometer as necessidades das futuras gerações(Zralek & Burgiel, 2020).

2.2. A IMPORTÂNCIA DA ADOÇÃO DE COMPORTAMENTOS SUSTENTÁVEIS

Atualmente, os novos padrões de consumo da humanidade estão a sobrecarregar os recursos disponíveis, que vão além da capacidade do planeta Terra. Assim, é crucial transformar este tipo de comportamentos, de forma a torná-los mais sustentáveis (Sheoran & Kumar, 2020). Para melhor compreender o conceito de comportamento do consumidor, ou por outras palavras, o modo como as pessoas consomem, pode ser definido como um conjunto de ações físicas e mentais de indivíduos e/ou pequenos grupos, que a par com as suas motivações, incluem considerar, comprar, usar, manter e descartar produtos do mercado (Zralek & Burgiel, 2020).

No. 3, **2022**, 336-349
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29809

O aumento desse consumo exacerbado (consumismo), a falta de consciencialização e preocupação com as questões ambientais, a ausência de incentivos adequados, e os preços mais altos dos produtos verdes resultaram em comportamento insustentável do consumidor (Sheoran & Kumar, 2020).

Contudo, a crescente importância do consumo sustentável levou os pesquisadores a analisar a compra "verde" e os comportamentos ecológicos. Esta tendência aumentou os números de estudos sobre desenvolvimento sustentável, consumo sustentável e comportamentos "verdes" (Yarimoglu & Binboga, 2019).

Algumas soluções possíveis para promover o comportamento mais sustentável dos consumidores passam por questões políticas, sendo que os partidos devem assumir um papel mais ativo na promoção de comportamentos sustentáveis, por exemplo, pela introdução de questões ambientais no currículo académico, promovendo a adoção de novos padrões de consumo. Um outro exemplo que pode ser discutido assenta na introdução da classificação por estrelas em produtos eletrónicos de acordo com o grau de sustentabilidade, nos seus rótulos. Com o intuito de manter a sociedade informada, esta informação pode ser obtida por meio de anúncios financiados pelo governo, ou anúncios que publicitam produtos verdes pelas empresas e que evidenciem os seus benefícios para a saúde (Sheoran & Kumar, 2020).

Esta tipologia de consumo, mais sustentável e responsável, traz vantagens no respeitante ao melhoramento da qualidade de vida, da eficiência dos recursos, do aumento do uso de fontes de energia renováveis, e minimiza o desperdício (Zralek & Burgiel, 2020).

2.3. Caracterização dos Indivíduos Sustentáveis e Estratégias de Marketing Adequadas

No que diz respeito às características dos indivíduos, que são considerados mais sustentáveis, pode-se salientar duas constatações, sendo a primeira o facto de as mulheres serem consideradas mais sustentáveis que os homens, tanto no contexto de compra, como também no de uso, e de despacho de produtos (Sheoran & Kumar, 2022). Dessa forma, partindo desta premissa, as empresas podem, e devem, adaptar e segmentar os seus produtos e campanhas de marketing de forma mais específica, face a estas conclusões relacionadas com o género.

A segunda constatação prende-se com o facto de os jovens, sendo considerados quaisquer indivíduos até aos 30 anos de idade, se mostram mais sustentáveis, e recetivos a comprar produtos com características mais "verdes" do que as restantes faixas etárias (Sheoran & Kumar, 2022).

Assim, é também importante direcionar possíveis estratégias que promovam a reutilização, e a compra com consciência de produtos mais sustentáveis, e, ainda, reforçar e dar formação sobre a importância destas práticas para o contexto mundo atual (Sheoran & Kumar, 2022), direcionadas ao público de idades mais avançadas, uma vez que, de um modo geral, este costuma ser o público com mais dificuldade em se adaptar e assimilar novas realidades.

2.4. O Ciclo do Consumo

O ciclo de consumo é composto por três fases de decisão: a compra, o uso e o momento se desfazer dos produtos adquiridos (Sheoran & Kumar, 2022). Assim sendo, um indivíduo é visto como sustentável quando toma decisões de compra, uso e descarte, tendo em consciência, quais poderão ser os impactos ambientais, sociais e econômicos dos seus atos. Para realizar a análise do comportamento do consumidor deve ser tida em conta as ações desde o momento da pré-compra até aos momento pós-compra (Sheoran & Kumar, 2020).

Assim, o design, a segmentação e o direcionamento dos produtos, hoje em dia, conseguem ser feitos de forma a incentivar um consumidor mais equilibrado a optar por produtos mais sustentáveis, em detrimento de outros que, em comparação, são menos sustentáveis (Sheoran & Kumar, 2022).

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 336-349
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29809

2.5. A Obsolescência Programada como Inimiga da Sustentabilidade

Existem vários aparelhos eletrónicos a serem usados, por nós, no quotidiano, desde relógios e pulseiras eletrónicas, *smartphones*, *laptops*, computadores, *tablets* até *smart* TV. Cada um destes produtos tem um ciclo de vida próprio e, como resultado, após algum uso, transformam-se em lixo eletrónico (Sheoran & Kumar, 2020). Esta rápida geração de lixo também se deve aos avanços da tecnologia, que encurta a vida útil dos produtos existentes (Sheoran & Kumar, 2020) – a esta se dá o nome de obsolescência programada.

3. Modelo de Análise

As hipóteses, que estão em estudos, surgem com base no artigo *"Understanding sustainable consumption in an emerging country: The antecedents and consequences of the ecologically conscious consumer behavior model"*, de 2019, dos autores Emel Yarimoglu e Gul Binboga, sendo que o objetivo é validar, ou, por outro lado, rejeitar a relação entre o Comportamento do Consumidor Ecologicamente Consciente (ECCB) e os Comportamentos Conspícuos de Compra Verde (GPCB), bem como a relação entre a Intenção de Compra Verde (GPI) e os Comportamentos Conspícuos de Compra Verde (GPCB).

Os construtos da pesquisa foram apresentados na Tabela 1. De acordo com isso, ECCB, GPI e GPCB foram adaptados de Yarimoglu e Binboga (2019).

Tabela 1. Tabela Explicativa do Modelo de Análise

Variáveis	Definição	Autores	Medidas/Escalas
ECCB: comportamento do consumidor ecologicamente consciente	Atitudes de compra sustentáveis por parte dos consumidores.	(Yarimoglu & Binboga, 2019)	Escala de Likert (5 pontos)
GPI: intenção de compra verde	Intenções de mudança eventualmente para atitudes de compra mais sustentáveis.	(Yarimoglu & Binboga, 2019)	Escala de Likert (5 pontos)
GPCB: comportamentos conspícuos de compra verde	Perceção dos outros perante as atitudes de compra sustentáveis.	(Yarimoglu & Binboga, 2019)	Escala de Likert (5 pontos)

Resumidamente, tenciona-se investigar se as atitudes de compra mais conscientes, com fins favoráveis para o meio ambiente, são afetadas por comportamentos conspícuos, isto é, um ato realizado apenas com o objetivo de adquirir algo com um propósito exibicionista. Normalmente, este tipo de comportamento acaba por se revelar pouco sustentável, pois estes indivíduos compram apenas para manter o seu estatuto social, adquirindo demasiados bens supérfluos e desnecessários. Outra hipótese a avaliar é se a mudança para uma atitude de compra mais "verde", também é realizada de forma ponderada, ou com uma segunda intenção.

Assim, foram formuladas as seguintes hipóteses a testar:

- **H1.** As atitudes de compra sustentáveis influenciam a perceção que os outros têm sobre alguém que apresenta atitudes de compra sustentáveis.
- **H2.** A mudança de comportamento para atitudes de compra mais sustentáveis influencia a perceção que os outros têm sobre alguém que apresenta essas atitudes de compra sustentáveis.

Com base nas hipóteses propostas acima, foi possível elaborar o seguinte modelo relacional apresentado, na Figura 1, abaixo.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 336-349
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29809

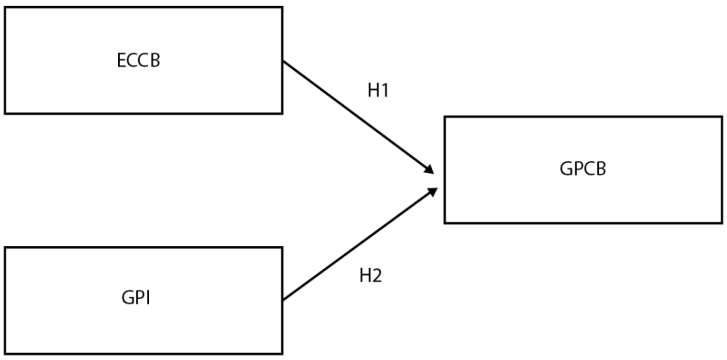


Figura 1. Modelo de Análise

4. METODOLOGIA

Como suporte teórico de pesquisa sobre as temáticas relacionadas com o presente tema, a revisão de literatura foi o método que permitiu realizar uma análise meticulosa e ampla de várias publicações realizadas em torno do mesmo. Desta forma, permite que todos os resultados em discussão sejam fundamentados e analisados consoante as suas coincidências e divergências, de forma a compreender qual o seu contributo e relevância enquanto novos elementos de compreensão e interpretação da realidade em estudo.

Assim, para a seleção do artigo consideram-se características como a adequação, que diz respeito à relevância e relação que os estudos têm com os objetivos da pesquisa; a referencialidade, isto é, a pesquisa de artigos em plataformas dignas e que são reconhecidas pelo seu rigor e prestígio, neste caso, a Scopus; e, por fim, a suficiência, que diz respeito à amplitude da revisão de literatura, onde cada artigo deve conter várias referências que aumentam a pertinência do estudo.

Como ferramenta metodológica empírica de recolha de dados, procedeu-se ao inquérito por questionário, de forma a realizar uma análise de dados estatísticos das respostas face às questões elencadas no mesmo. Foi, ainda, aplicada uma amostra aleatória simples, ou seja, através de um conjunto de indivíduos selecionados de forma aleatória e sem qualquer tipo de critério restritivo, com o objetivo de obter uma recolha de informações representativas e fiéis da sociedade sobre a temática em questão.

A escala de medidas definida foi a de Likert, um método utilizado para analisar opiniões e atitudes. A escala de Likert de 5 pontos foi a melhor opção para o caso em estudo sendo que, para cada questão, foi definido um intervalo de forma a entender o nível de concordância de cada indivíduo à respetiva questão. Deste modo, as 5 opções dadas são: número 1- Discordo totalmente; número 2- Discordo parcialmente; 3- Nem concordo nem discordo; 4- Concordo; e 5- Concordo totalmente.

Os estudos das relações entre as variáveis foram posteriormente inferidas e processadas, com o apoio do programa de análise de dados estatísticos, SPSS, de onde advieram previsões e relações entre as diversas variáveis em estudo, aplicando, assim, o paradigma positivista.

5. RESULTADOS

5.1. PERÍODO DE RECOLHA DE DADOS E MÉTODO DE RECOLHA

O formulário aplicado ao estudo do comportamento dos consumidores face ao consumo de produtos de origem sustentável, que se encontra no anexo 1, apresentou um horizonte temporal de 10 dias, com início no dia 1 de junho de 2022, e término a 10 de junho de 2022.

O método de recolha possibilitou à presente pesquisa, obter os dados empíricos que asseguraram a resposta às questões de investigação. Os dados resultantes do inquérito foram analisados e interpretados de forma a

No. 3, **2022**, 336-349
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29809

serem transformados em resultados e conclusões. Desta forma, o método aplicado foi o inquérito por questionário.

5.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Relativamente à amostra dos participantes ao questionário elaborado, foram contabilizadas, no total, 147 respostas válidas para o estudo.

Em anexo, encontram-se os gráficos circulares que representam as características da amostra quanto à idade (anexo 2), género (anexo 3), estado civil (anexo 4), habilitações literárias (anexo 5) e situação face ao emprego (anexo 6). O primeiro item apresenta a percentagem da amostra quanto à idade, que contou com 69% de percentagem de idades compreendidas entre os 18 e os 24 anos, representando a maioria. Em relação ao género, obteve-se uma percentagem de 62,60% de pessoas do género feminino, e de 37,40% do género masculino. A amostra refletiu-se numa maioria de pessoas num estado civil de solteiro, constando com 80,92%. No respeitante às habilitações literárias, a maior parte dos inquiridos possui, atualmente, o ensino secundário concluído, 40,46%, ou licenciatura, com 36,64%. O último item, relativo à situação face ao emprego, apresenta 45,80% das pessoas numa situação de estudante/estagiário, bem como, empregadas por conta de outrem, 27,48%, e numa situação de trabalhador-estudante, 14,50%.

5.3. RESULTADOS ESTATÍSTICOS

No que toca à confiabilidade, o alfa de Cronbach apresenta valores significativos, logo não se deu a necessidade de excluir nenhuma das variáveis, em estudo, aplicadas no questionário. A variável ECCB apresentou um alfa de 0.837, como é provado no anexo 7, a GPI, um alfa de 0.900, explícito no anexo 8, e a variável GPCB, consta com um alfa de 0.766, anexo 9.

Relativamente ao modelo de regressão linear, segundo os valores referentes ao R quadrado ajustado, como verificado no anexo 10, este explica 0.009% do modelo, logo este pode ser caracterizado como fraco. Tal como os valores relativos à ANOVA, esta não é significativa, uma vez que não é inferior a 0.01 (anexo 11).

Já nos coeficientes, visíveis no anexo 12, pode-se perceber quais são as variáveis que mais influenciam a variável dependente. As relações entre as variáveis são significativas se estiverem inferiores a 0.05 (significância menos forte*), ou 0.01 (mais forte**), senão não são válidas para o modelo.

Deste modo, as variáveis “ECCB” e “GPI” não têm um impacto estatisticamente significativo para a variável dependente “GPCB”.

De forma a relacionar as diversas variáveis com os dados sociodemográficos fornecidos, inicialmente, por cada inquirido, procedeu-se ao uso de testes não paramétricos Assim, é possível verificar a existência de padrões num determinado grupo de pessoas. O teste de Kruskal-Wallis conduziu à rejeição de uma distribuição normal no que toca às atitudes de compra sustentáveis na categoria idade (anexo 13). Deste modo, pode-se comprovar que existem diferenças, de acordo com os diferentes grupos etários, em relação a realizar compras mais sustentáveis.

No que diz respeito, ainda, às relações entre variáveis, é possível verificar, através do anexo 14, que a distribuição de ECCB não é igual de acordo com o estado civil comprovando a existência de discrepâncias. As atitudes de compra mais sustentáveis diferem significativamente de acordo com o estado civil.

Para as restantes variáveis sociodemográficas, caracterizadoras da amostra, não se denotam relações de causalidade entre estas e as principais variáveis em estudo, provando a unanimidade das respostas independentemente do tipo de indivíduo, como é verificado nos anexos 15 e 16.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 336-349
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29809

5.4. Modelo Empírico

Através da análise dos coeficientes, que se encontram no anexo 12, mais concretamente, pela observação dos coeficientes padronizados, e dos valores da significância, denota-se que não existe ligação entre as variáveis. Logo, as hipóteses não foram validadas.

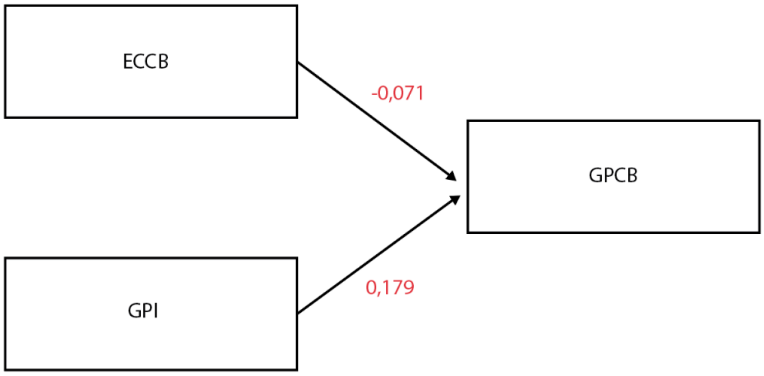


Figura 2. Modelo Empírico

6. Discussão e Limitações

Analisando a média das respostas, que foram dadas a cada questão do questionário, pode-se discutir um conjunto vasto de atitudes sustentáveis, entendendo, assim, os comportamentos conscientes mais comuns dos consumidores.

No que diz respeito à afirmação "Compro sempre produtos pouco poluentes", a maior parte dos inquiridos não concordaram, nem discordaram, com a afirmação. Denota-se, ainda, que um número bastante reduzido de inquiridos respondeu que discordava totalmente.

A questão "Quando tenho escolha, compro sempre um produto menos nocivo para as pessoas e para o ambiente", em média, a resposta mais frequente foi "4- Concordo", havendo uma maior tendência a responder "3- Nem concordo nem discordo" relativamente a "5- concordo totalmente".

Para a questão "Tento ao máximo comprar produtos de papel feitos de papel reciclado", nitidamente a resposta mais comum foi "3- Não concordo nem discordo".

A questão "Convenci a minha família/amigos a não comprar produtos nocivos para o ambiente", à semelhança da resposta anterior, a mais dada foi "3- Não concordo nem discordo". No entanto, consideraram-se também como respostas comuns "2- Discordo parcialmente" e "1-Discordo totalmente".

Quanto à afirmação "Quando existe mais do que uma opção de escolha, opto sempre pelo produto menos poluente" os resultados foram claros, pelo que, em média, as pessoas não concordam nem discordam – ponto 3 da escala de Likert.

No que toca à pergunta "Substituí as lâmpadas na minha casa por lâmpadas de menor potência, de modo a poupar na eletricidade que utilizo" observamos um padrão diferente de todas as respostas até ao momento, sendo que a resposta menos comum foi "1- Discordo totalmente" subindo de forma gradual para a mais ocorrente, a "5- Concordo totalmente".

Para a frase "Não compro um produto se a empresa que o vende não for ecologicamente responsável" a maioria das pessoas, em média, afirma não concordar nem discordar, e a resposta menos frequente foi a "5- Concordo totalmente".

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 336-349
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29809

A questão "Compro determinado eletrodoméstico porque consome menos eletricidade do que as outras marcas" a resposta menos dada foi "1- Discordo totalmente" crescendo, de forma gradual, para a mais dada a "5- Concordo totalmente".

Para a pergunta "Tento ao máximo diminuir a quantidade de eletricidade que utilizo" a resposta menos dada foi "1- Discordo totalmente", e a resposta mais dada foi "5- Concordo totalmente".

Na pergunta "Compro lâmpadas mais caras, mas que poupam mais energia" a tendência de respostas foi a mesma da pergunta anterior. À afirmação "Não compro produtos em recipientes aerossóis (spray)", em média as respostas mais dadas, de forma equivalente, foram "2- Discordo parcialmente"; "3- Não concordo nem discordo" e a "4- Concordo".

À pergunta "Tento comprar eletrodomésticos mais eficientes do ponto de vista energético", em média, os inquiridos responderam "5- Concordo totalmente".

No que diz respeito à questão "Durante o próximo mês, tenciono mudar para uma versão verde de um produto, a resposta mais ocorrente foi "3- Não concordo nem discordo", e, de seguida, a resposta "4- Concordo".

Para a pergunta, "Durante o próximo mês, considerarei a possibilidade de mudar para outras marcas por razões ecológicas" a resposta menos dada foi a "1- Discordo totalmente", e a dada com mais frequência foi a "3- Não concordo nem discordo".

A declaração "Durante o próximo mês, considerarei a compra de produtos menos poluentes" a resposta unânime é "4-Concordo".

Relativamente à afirmação do questionário "Compro produtos verdes para ser popular" a resposta mais frequente foi a "1-Discordo totalmente".

A questão "Compro produtos verdes para mostrar quem sou, foi respondida pela maior parte das pessoas que discordavam totalmente (opção 1), e a segunda maior frequência é a de que não concordavam nem discordavam (opção 3).

Por fim, na última questão "Compro produtos verdes para ser notado por outros" a resposta, em que há maior concordância de todos, foi o ponto "1- Discordo totalmente" da escala.

Segundo a amostra, relativa aos inquiridos deste estudo, estes corroboram a hipótese de que possuem qualquer tipo de comportamento sustentável, para serem notados por terceiros, ou por uma questão exibicionista.

Podem ser mencionadas como limitações, do presente estudo, o número reduzido de diferentes variáveis em análise. Desta forma, as hipóteses formuladas foram também, por consequência, mais limitativas. Tal como no modelo original, inspirador do atual modelo de análise, poderiam ter sido conjugadas no mesmo as variáveis "Altruísmo" e "Narcisismo", como meio de perceber a sua relação com as restantes variáveis que foram analisadas.

Logo, como se deu a rejeição de todas as hipóteses, que não permitiu a elaboração e comparação detalhada entre o modelo de análise e o modelo empírico, poderia ter sido vantajoso a inclusão de mais variáveis para formular outras hipóteses. Sendo assim, foi considerada uma limitação o facto de todas as hipóteses terem sido retiradas, e não ser possível validar nenhuma, bem como identificar a sua força para o modelo, através da significância das mesmas.

A introdução de uma variável sociodemográfica referente os rendimentos dos participantes, poderia ter ajudado a entender algum tipo de associação entre atitudes mais sustentáveis e o estatuto social a que o inquirido pertence.

Outra limitação, de cariz mais especulatório, é se as respostas representarão a opinião genuína dos participantes, ou se, por outro lado, mesmo este questionário sendo anónimo existe algum tipo de pressão social no quesito de se ser sustentável.

No. 3, **2022**, 336-349
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29809

7. CONCLUSÕES

Os contributos do presente artigo prendem-se com a investigação dos comportamentos dos consumidores, relativamente às suas motivações e padrões de compra sustentáveis.

Tendo em conta as três variáveis em estudo, foi possível concluir que as atitudes de compra sustentáveis e a mudança de atitudes menos sustentáveis para mais sustentáveis, não têm um impacto estatisticamente significativo na perceção que os outros vão ter para com alguém que é mais consciente e responsável no quesito sustentabilidade. Isto é, as atitudes e mudanças mais sustentáveis são realizadas por valores puros, e não para obter validação externa de outros indivíduos.

Contudo, e tendo em conta as limitações evidenciadas, sugere-se que futuras investigações tenham em conta uma amostra de dimensão superior à do presente artigo, com o intuito de reunir conclusões e resultados mais fidedignos.

Poderia ser também interessante restringir a investigação a grupos específicos, ao invés de uma amostra aleatória, para averiguar os resultados face às verdadeiras motivações do consumo de produtos sustentáveis e ver como estes diferem em ambos os contextos.

BIBLIOGRAFIA

Sheoran, M., & Kumar, D. (2020). Modelling the enablers of sustainable consumer behaviour towards electronic products. *Journal of Modelling in Management*, *15*(4), 1543–1565. https://doi.org/10.1108/JM2-12-2018-0205

Sheoran, M., & Kumar, D. (2022). Conceptualisation of sustainable consumer behaviour: converging the theory of planned behaviour and consumption cycle. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, *17*(1), 103–135. https://doi.org/10.1108/QROM-05-2020-1940

Yarimoglu, E., & Binboga, G. (2019). Understanding sustainable consumption in an emerging country: The antecedents and consequences of the ecologically conscious consumer behavior model. *Business Strategy and the Environment*, *28*(4), 642–651. https://doi.org/10.1002/bse.2270

Zralek, J., & Burgiel, A. (2020). Prospects for a Sustainable Future: Mapping Sustainable Behaviors According to Consumer Perceptions. *Review of Business*, *40*(1), 35–50.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 336-349
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29809

ANEXOS

QUESTIONÁRIO

Dados Sociodemográficos

*Género

Escolher uma das seguintes respostas

- Masculino
- Feminino
- Outra situação

*Idade

Escolher uma das seguintes respostas

- 18-24 anos
- 25 - 34 anos
- 35 - 44 anos
- 45 - 54 anos
- 55 - 64 anos
- 65 ou mais anos

*Estado civil

Escolher uma das seguintes respostas

- Solteiro/a
- Casado/a ou União de facto
- Divorciado/a ou separado/a de facto
- Viúvo/a

Habilitações Literárias

Escolher uma das seguintes respostas

- Menos de 12ºano
- Ensino secundário concluído
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 336-349
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29809

✱Situação face ao emprego

Escolher uma das seguintes respostas

- Estudante/estagiário
- Trabalhador - Estudante
- Emprego por conta de outrem
- Trabalhador Independente
- Desempregado/a
- Reformado/a
- Outro

Importância da sustentabilidade no comportamento do consumidor

✱**Comportamento ecologicamente consciente do consumidor**

Numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5
Compro sempre produtos pouco poluentes					
Quando tenho escolha, compro sempre um produto menos nocivo para as pessoas e para o ambiente					
Tento ao máximo comprar produtos de papel feitos de papel reciclado					
Convenci a minha família/amigos a não comprar produtos nocivos para o ambiente					
Quando existe mais do que uma opção de escolha, opto sempre pelo produto menos poluente					
Substituí as lâmpadas na minha casa por lâmpadas de menor potência, de modo a poupar na eletricidade que utilizo					
Não compro um produto se a empresa que o vende não for ecologicamente responsável					
Compro determinado eletrodoméstico porque consome menos eletricidade do que outras marcas					
Tento ao máximo diminuir a quantidade de eletricidade que utilizo					
Compro lâmpadas mais caras, mas que poupam mais energia					
Não compro produtos em recipientes aerossóis (Spray)					
Faço reciclagem					
Tento comprar eletrodomésticos mais eficientes do ponto de vista energético					

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 336-349
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29809

***Perceção das intenções de compra sustentáveis**

Numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

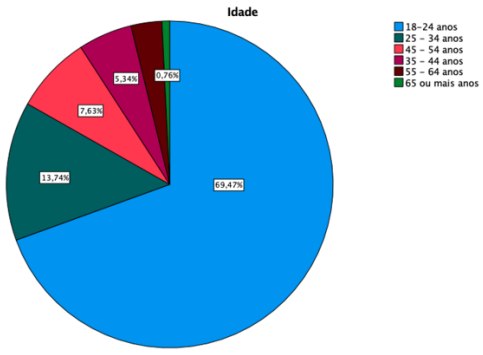
	1	2	3	4	5
Durante o próximo mês, tenciono mudar para uma versão verde de um produto	○	○	○	○	○
Durante o próximo mês, considerarei a possibilidade de mudar para outras marcas por razões ecológicas	○	○	○	○	○
Durante o próximo mês, considerarei a compra de produtos menos poluentes	○	○	○	○	○

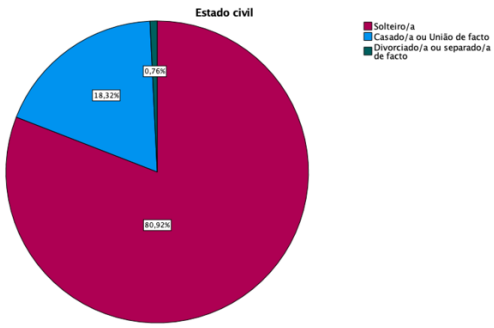
***Perceção de comportamentos ecológicos**

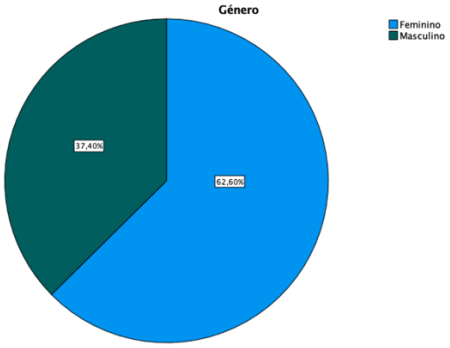
Numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

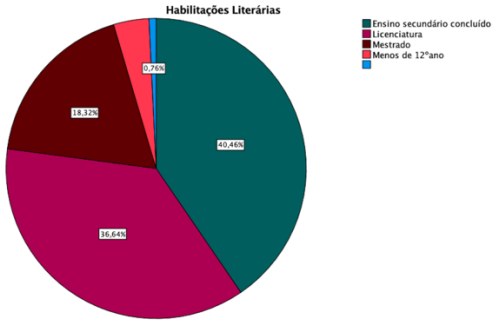
	1	2	3	4	5
Compro produtos verdes para ser popular	○	○	○	○	○
Compro produtos verdes para mostrar quem sou	○	○	○	○	○
Compro produtos verdes para ser notado por outros	○	○	○	○	○

ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS - GRÁFICOS



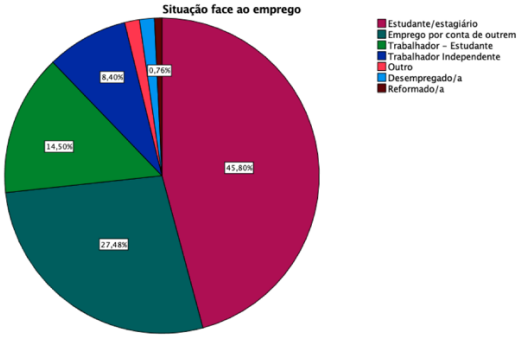






ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 336-349
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29809



CONFIABILIDADE: ECCB, GPI, GPCB

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
.837	13

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
.900	3

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
.766	3

REGRESSÃO LINEAR

Resumo do modelo[b]

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F	
1	.156[a]	.024	.009	.78450	.024	1.600	2	128	.206	1.844

a. Preditores: (Constante), GPI, ECCB

b. Variável Dependente: GPCB

ANOVA[a]

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	1.969	2	.984	1.600	.206[b]
	Resíduo	78.776	128	.615		
	Total	80.745	130			

a. Variável Dependente: GPCB

b. Preditores: (Constante), GPI, ECCB

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Erro	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	1.295	.382		3.394	<001		
	ECCB	-.087	.122	-.071	-.709	.479	.754	1.326
	GPI	.146	.082	.179	1.778	.078	.754	1.326

a. Variável Dependente: GPCB

TESTES NÃO PARAMÉTRICOS

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 336-349
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29809

Sumarização de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.[a,b]	Decisão
1	A distribuição de ECCB é igual nas categorias de Idade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	.030	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de GPI é igual nas categorias de Idade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	.061	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de GPCB é igual nas categorias de Idade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	.375	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é .050.

b. A significância assintótica é exibida.

Sumarização de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.[a,b]	Decisão
1	A distribuição de ECCB é igual nas categorias de Estado civil.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	.001	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de GPI é igual nas categorias de Estado civil.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	.252	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de GPCB é igual nas categorias de Estado civil.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	.143	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é .050.

b. A significância assintótica é exibida.

Sumarização de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.[a,b]	Decisão
1	A distribuição de ECCB é igual nas categorias de Habilitações Literárias.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	.051	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de GPI é igual nas categorias de Habilitações Literárias.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	.101	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de GPCB é igual nas categorias de Habilitações Literárias.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	.670	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é .050.

b. A significância assintótica é exibida.

Sumarização de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.[a,b]	Decisão
1	A distribuição de ECCB é igual nas categorias de Situação face ao emprego.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	.231	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de GPI é igual nas categorias de Situação face ao emprego.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	.682	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de GPCB é igual nas categorias de Situação face ao emprego.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	.360	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é .050.

b. A significância assintótica é exibida.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 350-361
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29812

A gestão da diversidade cultural e o seu impacto no bem-estar dos colaboradores

Lisi Cristiana Xia [1], Beatriz Filipa Cerveira Lopes [2], Gonçalo Ferraz Pinto [3], Ana Margarida Fernandes Sequeiros [4] & Manuel Au-Yong-Oliveira [5]

[1,2,3,4] DEGEIT, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal, lisixia@ua.pt, beatrizflopes@ua.pt, pinto.gonca@ua.pt, anasequeiros@ua.pt
[5] INESC TEC, Porto; GOVCOPP, DEGEIT, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal, mao@ua.pt

Resumo

A diversidade cultural constitui um fenómeno cada vez mais frequente dentro das organizações, nomeadamente, nas organizações portuguesas. Dados do Relatório Estatístico Anual de Indicadores de Integração de Imigrantes 2021 apontam para um aumento de 57,1% do número de trabalhadores estrangeiros por conta de outrem entre os anos de 2011 e 2019, em Portugal. Deste modo, torna-se fundamental as organizações manterem/ melhorarem as suas estratégias de inclusão, integração e retenção da força de trabalho atualizadas. O objetivo deste artigo é expor a pertinência e complexidade do tema, e sugerir soluções que possam ajudar as organizações a gerir melhor a diversidade cultural que albergam de forma a aumentarem o bem-estar organizacional. Para complementar este estudo recorremos a uma metodologia mista constituída por: um inquérito (pesquisa quantitativa), durante 12 dias, à população portuguesa com o intuito de perceber qual o impacto da diversidade cultural na sua satisfação enquanto trabalhador, no qual obtivemos 250 respostas; e 3 entrevistas semiestruturadas (pesquisa qualitativa) realizadas a 3 profissionais imigrantes e de diferentes nacionalidades de uma instituição de ensino superior pública de renome em Portugal, que tiveram a duração média de 45 minutos. A pesquisa qualitativa revelou-se fulcral para o desenvolvimento deste artigo, pois permitiu-nos identificar uma das lacunas existentes nas organizações com diversidade cultural - programas de integração generalizados. É neste sentido que uma das nossas soluções passa pela implementação de um plano de integração estruturado e específico adaptado ao perfil do indivíduo.

Palavras-chave: diversidade cultural, gestão da diversidade cultural, bem-estar, integração, inclusão, acolhimento

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 350-361
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29812

1. INTRODUÇÃO

O bem-estar do colaborador tem vindo a tornar-se num dos tópicos mais importantes no contexto de trabalho em todas as organizações. As constantes mudanças organizacionais têm um grande impacto no trabalho dos indivíduos afetando o seu bem-estar (Schaufeli, 2004). A diversidade cultural nas organizações é cada vez mais notória, por consequência, estas procuram estratégias inovadoras para tornar a integração e inclusão desses colaboradores o mais fácil e adequada possível, com vista a melhoraria do seu bem-estar. Isto porque, tal como evidenciado no objetivo número 3 de desenvolvimento sustentável defino pela UNESCO constitui uma necessidade de todas as organizações é "assegurar vidas saudáveis e proporcionar o bem-estar de todos, em todas as idades" (UNESCO, 2020).

A imigração, a migração, as diferenças de culturas, de hábitos, crenças e perspetivas dos trabalhadores continuam constantemente a mudar a composição da força de trabalho presente no mercado, nesse âmbito, é fundamental que as organizações evoluam consoante essa mudança. Devido a essa constante globalização e a internacionalização das organizações fruto dos acontecimentos migratórios, a diversidade tornou-se, cada vez mais, uma questão de maior preocupação por parte das empresas, o que inicialmente era considerada como irrelevante para elas (Cox, 1993). Por essa mesma razão, decidimos focar o nosso estudo científico sobre a gestão da diversidade cultural dentro de uma organização, que inclui o processo de inclusão, integração e retenção dos colaboradores de diferentes culturas, e qual é o seu impacto no bem-estar de todos os colaboradores que pertencem à organização, de forma a conseguirmos elencar algumas soluções exequíveis para melhorar o bom funcionamento de toda a organização.

Com este objetivo em mente, na secção 2, começaremos por fazer uma revisão à literatura sobre o tema, a secção 3 constitui a metodologia utilizada, resumindo-se numa metodologia mista, e a secção 4 constitui a análise e discussão dos dados recolhidos. De seguida, a secção 4, consiste num enquadramento do tema com os últimos acontecimentos mundiais, a secção 5, que contém as nossas soluções, devidamente e por último, a conclusão deste trabalho.

2. A DIVERSIDADE CULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES

Nesta secção iremos abordar, resumidamente, as principais considerações sobre o conceito do bem-estar do colaborador, da diversidade cultural e a sua gestão, recorrendo a alguns autores que se debruçaram sobre este tema.

Segundo Giddens (2010, cit. in Correia, 2016), a cultura de uma sociedade é constituída pelos aspetos intangíveis, isto é, as crenças, as ideias e os valores, e pelos aspetos tangíveis, os objetos, símbolos ou tecnologia. Desta forma, a cultura desempenha um papel importante, visto que permite perceber os valores e as normas de uma determinada sociedade, possibilitando também contribuir para a criatividade e a mudança. Note-se ainda que nenhuma cultura é estática, homogénea e isolada (INA, 2020), pois esta é influenciada pelos novos hábitos, novas maneiras de pensar e pelas mudanças no meio envolvente que vão sugerindo com o desenvolvimento do ser humano e da própria sociedade.

Diversos estudos científicos concluem que a diversidade cultural nas equipas de trabalho eleva a produtividade e eficácia, tornando-se assim numa vantagem competitiva para as organizações (Cox et al., 1991, cit. in Mazur, 2010). Por outro lado, estudos de terreno afirmam que a diversidade pode conduzir a resultados negativos para a organização, baseando-se em teorias de identidade social e da auto-categorização (Pelled et al., 1999, cit. in Richard et al., 2004).

Empresas com diferentes níveis de diversidade cultural experienciam diferentes dinâmicas e resultados no contexto organizacional (Blau, 1977, cit. in Mazur, 2010). Assim, como os grupos culturalmente mais homogéneos tendem a comunicar-se melhor, pois possuem perspetivas semelhantes, a homogeneidade pode aumentar a satisfação, motivação e diminuir os conflitos emocionais, de acordo com a teoria da identidade social (Richard et al., 2004). Portanto, quando a diversidade cultural aumenta, ou seja, quando os grupos se tornam mais heterogéneos, acabam por existir conflitos, barreiras de comunicação e interação, o que por sua vez pode levar a níveis de desempenho e resultados mais baixos para a organização. Estes processos são comprovados nas teorias da identidade social e da auto-categorização

No. 3, **2022**, 350-361
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29812

(Richard et al., 2004). Desta forma, existem diferentes visões em relação à diversidade cultural nas organizações.

Por último, Dadfar e Gustavsson (1992, cit. in Seymen, 2006) sugerem que parece existir um consenso geral no sentido de, se a diversidade cultural for bem gerida, pode ser uma vantagem para o desempenho dos colaboradores e, se for negligenciada, pode fazê-lo diminuir. Desta forma, uma boa gestão da diversidade cultural pode conduzir ao bem-estar dos colaboradores, e consequentemente, provocar um maior desempenho e motivação nos colaboradores.

3. METODOLOGIA

A metodologia que sustenta o nosso estudo é uma metodologia mista composta por pesquisa qualitativa e quantitativa sobre um tema em análise, de forma a perceber as diferentes conceções dos indivíduos sobre o bem-estar dos colaboradores e, desta forma, podermos sugerir possíveis soluções devidamente fundamentadas para a implementação de uma correta gestão da diversidade cultural que, no nosso entender, contribui para melhorar o ambiente organizacional e aumentar o bem-estar dos colaboradores, nomeadamente dos imigrantes em Portugal.

3.1. PESQUISA QUANTITATIVA - INQUÉRITO

Devido à impossibilidade de inquirir a totalidade da população portuguesa, recorreu-se à realização de inquéritos a uma amostra deste mesmo universo.

Para definir a amostra foi utilizado um método não probabilístico, isto é, a pesquisa foi feita via internet, não havendo garantias que todos os inquiridos tenham a mesma probabilidade de integrarem a amostra pretendida, no entanto, recorremos a este método com o intuito de obter o maior número de respostas possível de forma a aumentar a significância e representatividade da amostra (Gouveia, 2012). Desta forma, a nossa amostra constitui uma amostra por conveniência, isto porque a estratégia utilizada para divulgar o nosso inquérito foi a partilha do link nas redes sociais, tomando-se como amostra todos os elementos da população que tenham acesso à internet para responderem ao nosso questionário (Malhotra, 2004).

Neste inquérito obtivemos um total de 250 respostas durante os 12 dias que esteve ativo (12-23 Abril de 2022), e foram recolhidos dados por idade, género, nacionalidade, religião, habilitações literárias, e profissão. A maioria dos inquiridos eram portugueses, no entanto, o inquérito contou com a participação de 11 nacionalidades diferentes. As perguntas deste inquérito têm como objetivo conhecer qual é o grau de satisfação dos colaboradores dentro da sua organização (perguntas 26, 27 e 28) e qual a sua opinião sobre o impacto da diversidade cultural dentro da organização face aos fatores fornecidos (pergunta 30). Para algumas das perguntas foi utilizado a escala de Likert, escala de 5 pontos: “Muito insatisfeito”, “Insatisfeito”, “Indiferente”, “Satisfeito”, “Muito satisfeito”. Foi ainda usada outra escala de 5 pontos: “Nunca”, “Raramente”, “Às vezes”, “Frequentemente”, “Muito frequentemente”.

Para procedemos à análise dos dados convertemos as nossas escalas de Likert: “Discordo totalmente”, “Discordo”, “Indiferente”, “Concordo”, “Concordo totalmente”, e as outras duas escalas referidas anteriormente em 1, 2, 3, 4 e 5. Com isto, calculamos os o coeficiente de alfa de Cronbach e o coeficiente de Correlação de Spearman.

3.2. PESQUISA QUALITATIVA – ENTREVISTAS PESSOAIS

Foram realizadas três entrevistas a três profissionais imigrantes em Portugal (tabela 1), com o intuito de enriquecer e complementar a informação recolhida através da pesquisa qualitativa feita e para fazer face à escassez de respostas oriundas de imigrantes em Portugal. Estas entrevistas foram realizadas em pessoa e por Zoom, entre 14 e 22 de Abril de 2022, e tiveram a duração média de 45 minutos. Foram semiestruturadas, gravadas em áudio, com permissão, apenas para o efeito de tratamento e organização dos dados.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 350-361
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29812

Tabela 1 – Informação sobre os entrevistados

Nacionalidade	Há quanto tempo reside em Portugal	Há quanto tempo trabalha em Portugal
Luso-britânica	40 anos	35 anos
Chinesa	6 anos	4 anos
Romena	21 anos	19 anos

4. RESULTADOS DOS DADOS RECOLHIDOS

4.1. PESQUISA QUANTITATIVA

Os resultados referidos nesta secção serão os resultados que consideramos ser relevantes para a discussão do tema, ou seja, nem todos os resultados do inquérito irão ser abordados. Desta forma, nas próximas três tabelas iremos abordar a informação das pessoas que responderam a este questionário.

Segundo a tabela 2, a maioria dos inquiridos encontra-se entre os 18 e 30 anos (49% dos inquiridos). A tabela 4 mostra que mais de metade das pessoas que responderam ao questionário são femininas (79%). Como também a maioria dos inquiridos eram trabalhadores (55%), e o segundo maior grupo de inquiridos eram estudantes (35%), tal como se verifica tabela 3. Esta estratificação por profissão foi de extrema importância para o estudo em análise, pois serviu para diferenciarmos os inquiridos relevantes dos outros que não fazem parte da amostra pretendida, excluindo assim, toda os inquiridos que não sejam trabalhadores. Na tabela 6 iremos analisar de uma forma sucinta os resultados obtidos na pergunta "Qualifique de 1 a 5, sendo 1 "Discordo totalmente" e 5 "Concordo totalmente", a diversidade cultural dentro de organização contribui para a: inovação; desenvolvimento de competências e habilidades individuais; aumento dos conflitos organizacionais; existência de divergência de interesses; diminuição de pensamento grupal.

Tabela 2 – Idade dos inquiridos

Idade	Quantidade
Menores de 18 anos	13 (5%)
Entre os 18 a 30 anos	121 (49%)
Entre os 31 a 45 anos	61 (25%)
Entre os 46 a 60 anos	44 (18%)
Mais de 61 anos	6 (2%)

Tabela 3 – Profissão dos inquiridos

Profissão	Quantidade
Estudante	85 (35%)
Trabalhador-Estudante	14 (6%)
Trabalhador	134 (55%)
Reformado	6 (2%)
Outro	6 (2%)

No. 3, **2022**, 350-361
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29812

Tabela 4 – Género dos inquiridos

Género	Quantidade
Masculino	52 (21%)
Feminino	193 (79%)

As respostas obtidas na pergunta "A organização onde trabalha possui colaboradores de variadas culturas?", foram que 44% dos trabalhadores afirmaram que "Sim". Foi apenas esta percentagem de pessoas que respondeu com o seu nível de concordância acerca do impacto que a diversidade cultural possui perante alguns parâmetros. Desta forma, verificamos que bastante mais de metade dos colaboradores respondeu que concordam com o facto de a inovação, assim como o desenvolvimento de competências e habilidades individuais, serem impactados pela diversidade cultural (tabela 5). Nos últimos três parâmetros (da tabela 5), relevou-se a existência de uma opinião mais diversificada, pois em todos os níveis de concordância existe uma percentagem que não ultrapassa mais de 40%. Contudo, relativamente ao "Aumento dos conflitos organizacionais", apesar de existir nos três níveis intermédios de concordância uma percentagem quase semelhante existe ainda assim no nível 2 (discordo) uma percentagem mais elevada. Enquanto nos parâmetros "Existência de divergência de interesses" e "Diminuição de pensamento grupal" constatamos que há uma percentagem mais elevada no nível 3 de concordância (indiferença / neutralidade).

Tabela 5 – Concordância relativamente ao impacto da diversidade cultural na organização

Impacto nos parâmetros devido à existência da diversidade cultural nas organizações	**Nível de concordância (%)**				
Inovação	1	2	3	4	5
	-	4,6%	32,25%	53,8%	20%
Desenvolvimento de competências e habilidades individuais	1	2	3	4	5
	-	1,5%	20,7%	66,2%	18,5%
Aumento dos conflitos organizacionais	1	2	3	4	5
	16,9%	36,9%	25,35%	24,6%	4,6%
Existência de divergência de interesses	1	2	3	4	5
	12,3%	24,6%	34,65%	33,8%	6,2%
Diminuição de pensamento grupal	1	2	3	4	5
	21,5%	29,2%	30%	27,7%	1,5%

4.1.1. ALFA DE CRONBACH

Na dimensão "Fatores que contribuem para o bem-estar", os itens apresentam uma correlação fraca a moderada (0,396 a 0,644), indicando uma consistência interna razoável com um alfa de Cronbach de 0,838 (Tabela 6). Desta forma, como a consistência interna é considerada razoável, a eliminação de itens

No. 3, **2022**, 350-361
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29812

com uma menor correlação não faria aumentar de maneira relevante o alfa, pelo contrário iria diminuir a consistência interna de razoável para baixa.

Relativamente à dimensão "Reconhecimento do trabalho", como o valor do alfa de Cronbach é 0,430 será considerado como inadmissível, pois apresenta um valor inferior a 0,6. A dimensão "Cultura dos Colaboradores vs. Organização" também é constituída por 2 itens: "A empresa onde estou inserido procura conhecer a minha cultura e tradições."; "A empresa onde estou inserido procura encontrar um equilíbrio entre a minha cultura e a da organização", e existe uma correlação elevada (0,810) em ambos os itens. Indica uma consistência interna boa, alfa de Cronbach = 0,895 (Tabela 6).

Na dimensão "Integração dos colaboradores" verifica-se que há uma correlação fraca a moderada (0,214 a 0,663), indicando a existência de uma consistência interna baixa, isto é, com um valor de alfa de Cronbach igual a 0,673 (Tabela 6). No entanto, caso excluírmos o item com a menor valor de correlação, "Alguma vez pensou em abandonar o seu posto de trabalho?", o valor de alfa passa de 0,673 para 0,852 (Tabela 7). Como existe esta passagem de consistência interna baixa para boa, o item referido anteriormente será eliminado.

Analisando a consistência interna de todos os 17 itens que constituem o questionário, verificou-se que existe uma consistência interna razoável (alfa de Cronbach = 0,775) (Tabela 6). Assim, de seguida, iremos fazer uma análise retirando os itens inadmissíveis e a dimensão "Integração dos colaboradores" apenas com 3 itens (exclui-se o item com a correlação fraca).

Tabela 6 – Tabela representativa dos resultados obtidos relativos ao alfa de Cronbach

Dimensões	Nº de itens	Alfa de Cronbach
Fatores que contribuem para o bem-estar	9	0,838
Reconhecimento do trabalho	2	0,430
Cultura dos colaboradores vs. organização	2	0,895
Integração dos colaboradores	4	0,673
Total dos itens	17	0,775

As dimensões "Fatores que contribuem para o bem-estar" e "Cultura dos colaboradores vs. Organização" possuem um valor de alfa de Cronbach no intervalo de 0,8 e 0,9, ou seja, a consistência interna é considerada como boa. Desta forma, não se terá de excluir nenhum item da dimensão, até porque no caso de retirarmos algum destes itens iria diminuir o valor de alfa de Cronbach.

Retirando o item com a fraca correlação, os restantes itens da dimensão "Integração dos colaboradores", apresentam uma correlação moderada a forte (0,693 a 0,783), indicando uma consistência interna boa (alfa de Cronbach = 0,852), com base na Tabela 7. Nesta análise repara-se também na existência do item que menos se correlaciona é "Em determinada circunstância, sentiu que a sua cultura foi um fator que dificultou a sua integração numa nova organização?", no entanto a sua eliminação iria baixar a consistência interna, apesar de continuar ainda a ser uma consistência boa.

Em suma, a consistência interna de todos os 14 itens, o alfa de Cronbach é de 0,812 (Tabela 7), ou seja, a consistência interna é considerada como boa. Podemos ainda verificar que o valor de alfa de Cronbach das três dimensões são consideradas como boas, pois os valores estão entre 0,8 e 0,9, não sendo necessário eliminar nenhum item das dimensões.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 350-361
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29812

Tabela 7 – Tabela representativa dos resultados obtidos relativos ao alfa de Cronbach

Dimensões	Nº de itens	Alfa de Cronbach
Fatores que contribuem para o bem-estar	9	0,838
Cultura dos colaboradores vs. organização	2	0,895
Integração dos colaboradores	3	0,852
Total dos itens	14	0,812

4.1.2. CORRELAÇÃO DE SPEARMAN

O Coeficiente de Correlação de Spearman entre as respostas da pergunta "A empresa onde estou inserido procura conhecer a minha cultura e tradições." e da pergunta "A empresa onde estou inserido procura encontrar um equilíbrio entre a minha cultura e a da organização" foi de 0,804 (significativo no nível de 0,01), ou seja, uma correlação forte. Isto significa que, se a organização demonstrar interesse na exploração e compreensão da cultura do indivíduo, este percecionar-se-á mais bem integrado na organização e bem-estar dos colaboradores. Para além disso, destacou-se ainda a correlação entre as perguntas "Em alguma situação, sentiu que a sua cultura era uma desvantagem em relação aos seus colegas?"; "Em determinada circunstância, sentiu que a sua cultura foi um fator que dificultou a sua integração numa nova organização?". Nas respostas destas perguntas, observamos um coeficiente de correlação forte de 0,715 (significativo no nível de 0,01). Portanto, mais de metade dos colaboradores sentem maior dificuldade de integração quando reconhecem a sua cultura como uma desvantagem. Estas foram as correlações que se mostraram ser relevantes para o nosso estudo. Para ver o cálculo do Coeficiente de Correlação de Spearman, consulte o Apêndice A.

4.2. PESQUISA QUALITATIVA

Para obtermos uma visão mais ampla e concreta sobre o tema, decidimos entrevistar três colaboradores de distinta nacionalidade que exercem funções em Portugal numa instituição do setor de educação. Assim, após uma análise dos conteúdos recolhidos nas entrevistas, iremos de seguida realizar uma breve análise daquilo que foi tratado durante as entrevistas, de forma a que posteriormente possamos retirar conclusões relativamente à diversidade cultural nas organizações.

O tema em estudo é cada vez mais discutido, no entanto ainda não se chegou a nenhum consenso entre os autores, até porque se verificou na revisão da literatura a existência de pontos de vista distintos relativamente ao impacto que a diversidade cultural tem dentro de uma organização. Isto acontece porque a diversidade cultural pode ser considerada, por um lado, uma mais-valia e por outro um problema de difícil gestão. Estas duas perspetivas também se comprovaram nas entrevistas realizadas entre os colaboradores de diferentes nacionalidades.

Foi dito de forma generalizada pelos entrevistados que não houve nenhuma preocupação / práticas efetuadas (de integração) por parte dos recursos humanos (RH) da organização. No entanto, a colaboradora chinesa respondeu que seria útil a existência de práticas de adaptação por parte dos RH ou um simples documento sobre os processos que deveriam se efetuar no início da integração. Por outro lado, os outros dois entrevistados afirmaram que uma preocupação com a adaptação do imigrante deve vir do próprio e não por parte dos RH da organização acolhedora.

No. 3, **2022**, 350-361
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29812

A colaboradora chinesa, no início da entrevista, sublinhou as principais diferenças culturais que sentiu quando chegou a Portugal que se basearam na língua e na personalidade. Relativamente ao impacto da diversidade cultural nas organizações, esta afirmou que "teoricamente, a diversidade cultural é um elemento positivo para as organizações, mas na realidade é muito difícil de acontecer". Neste sentido, a colaboradora comenta ainda que "a diversidade poderia ser vantajosa, mas para que isso aconteça é necessário um conjunto de pessoas ou uma equipa que recolha informação e que prestem atenção a estes aspetos". Para além disso, uma boa gestão desta diversidade seria vantajosa ao nível dos colaboradores como também ao nível organizacional, pois como a colaboradora chinesa afirma "Uma pessoa quando se sente integrada, as performances das pessoas são melhores, sendo bom para as duas partes (Win-Win)".

No caso do colaborador luso-britânico, este imigrou para Portugal com 11 anos de idade. Contudo, apesar de não dominar a língua portuguesa, afirma que não houve grandes dificuldades de adaptação, dado Portugal ser um país que respeita, de forma geral, as culturas estrangeiras. No entanto, na sua opinião, Portugal possui uma cultura autocrática e de "favorecimento de amigos", pois trabalha muito à base de relações - "networking"; Portugal é ainda um país que revela ter atrasos em certos processos jurídicos, pois ainda existem vários procedimentos que podiam ser feitos sistemicamente em vez de serem feitos manualmente, fazendo com que os processos sejam muito demorados; e ser um país que "vive à base de subsídios, um país subsídio-dependente" e que não possui a ambição para sair desta dependência. Além disso, considera que o facto de ser um país com salários baixos faz com que muitas vezes exista pouca lealdade entre colaboradores e, por exemplo, o nível hierárquico intermédio da organização (ambicionam o seu lugar... para melhorarem a sua condição de vida), o que, consequentemente, pode levar ao mal-estar dos trabalhadores. Em relação à gestão da diversidade cultural e ao acolhimento e integração de pessoas de diferentes culturas, este colaborador afirma que "podia existir uma reunião geral para apresentar os colaboradores, dizer que veio deste pais ... partilhar os seus costumes".

Por último, na entrevista com uma colaboradora romena, foi referido pela entrevistada que existem diferenças culturais entre os portugueses e os romenos, nomeadamente a nível organizacional. Tal como o entrevistado luso-britânico mencionou, também esta colaboradora considera que a cultura portuguesa seja uma cultura predominantemente de relações (networking), pois os líderes tendem a favorecer as pessoas com quem se dão melhor, desvalorizando a meritocracia. Esta característica da cultura portuguesa vai contra os princípios desta colaboradora - "As ideias para mim são boas independentemente da pessoa que as deu. Enquanto em Portugal primeiro é valorizado a posição que a pessoa ocupa (...) face à ideia sugerida e ao bem-estar da própria organização". Assim, esta colaboradora considera que deva existir uma separação entre amigos dentro do contexto laboral e fora, não sendo esta praticada pelos portugueses.

Relativamente a adaptações a nível organizacional esta afirma que "como eu venho de fora tenho a responsabilidade de me adaptar, adequar e compreender a cultura onde me estou a inserir, ou seja, não devem ser os portugueses a adaptar-se a mim, mas eu a adaptar-me aos portugueses". Por outro lado, defende que deve existir um nível de tolerância e compreensão das pessoas que constituem uma organização face aos outros colaboradores que detenham uma cultura diferente e perceber que sobretudo não existe apenas one best way para fazer as coisas, mas várias adaptadas à realidade e contexto em que se insere a organização. Além disso, acredita que "deve existir uma ajuda externa neste processo de adaptação, mas que também é, principalmente, um processo de descoberta autónoma" e que todas as organizações que possuam pessoas de diferentes culturas devem ter pessoas especializadas em gestão da diversidade cultural, porque competências interculturais são muito úteis e importantes para lidar com a diversidade, sobretudo para não ferir suscetibilidades e aumentar o empenho e a performance. Desta forma, sugeriu-se também a existência de um departamento destinado a integrar os trabalhadores recém-chegados ou então a fazer uma monitorização por uma auditoria externa, para evitar o enviesamento das respostas e até por uma questão de custos, como foi dito pela entrevistada romena. Para além disso, a existência de um manual não implica obrigatoriedade de usá-lo, mas no caso de ser preciso, este poderá estar disponível para ser utilizado. No entanto, só por si o manual não é suficiente e é preciso também que exista alguém responsável pela integração de pessoas de diferentes nacionalidades / culturas. A tabela 8 tem algumas citações dos entrevistados.

No. 3, **2022**, 350-361
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29812

Tabela 8 – Citações dos entrevistados

Entrevistados	Citações
Chinesa	"Teoricamente, a diversidade cultural é um elemento positivo para as organizações, mas na realidade é muito difícil de acontecer." "A diversidade poderia ser vantajosa, mas para que isso aconteça é necessário um conjunto de pessoas ou uma equipa que recolha informação e que prestem atenção nestes aspetos." "Uma pessoa quando se sente integrada, as *performances* das pessoas são melhores, sendo bom para as duas partes (Win-Win)."
Luso-Britânico	"Portugal vive à base de subsídios, é um país subsídio-dependente." "Podia existir uma reunião geral para apresentar os colaboradores, dizer que veio deste país... Partilhar os seus costumes."
Romena	"Eu sou incapaz de fazer alguma coisa que favoreça uma pessoa, um colega meu, e que ponha em causa o sucesso da organização." "Para mim qualquer pessoa que trabalhe é uma pessoa valiosa que merece o meu respeito, no entanto, em Portugal, isso nem sempre acontece." "Os portugueses valorizam mais as relações do que a meritocracia." "Em determinados tipos de nacionalidades e culturas pode existir uma maior necessidade de existir um manual de integração acompanhado de formação para a gestão da diversidade cultural."

5. SOLUÇÕES (DISCUSSÃO)

Após analisadas e interpretadas as respostas ao inquérito e as entrevistas pessoais, constatamos que poderão existir algumas lacunas no processo de inclusão, integração e retenção e gestão da diversidade cultural que influenciam o bem-estar das pessoas. Neste sentido, em conformidade com o que foi mencionado pela terceira entrevistada (romena), achamos importante que todos os colaboradores das organizações detenham competências interculturais para desta forma evitar situações de estranheza e facilitar a integração e inclusão de colaboradores de variadas culturas. Seguem alguns exemplos de medidas já implementadas por variadas organizações:

- Implementar um Manual de Boas-Práticas: é um programa de acolhimento único para todos os colaboradores.
- Testes de Personalidade: é um método para perceber quais serão os comportamentos, as preferências e as tendências do indivíduo para solucionar os problemas.
- Dia Temático Cultural: consiste num dia em que o colaborador faz uma pequena apresentação da sua cultura, sendo incentivado a trazer objetos identificadores, decorar o escritório ou cozinhar um prato tradicional.

Uma das principais falhas nos sistemas de integração dos elementos de diferentes culturas sublinhadas nas respostas obtidas na pesquisa qualitativa foi o facto dos sistemas de integração nas organizações serem rígidos e generalizados. Isto porque, tal como foi referido infra, todas as organizações são diferentes e são constituídas por pessoas distintas, devendo existir uma adaptação dos planos de

No. 3, **2022**, 350-361
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29812

integração em cada organização. Para responder a este problema, decidimos criar uma solução moldável às necessidades e personalidade de cada um.

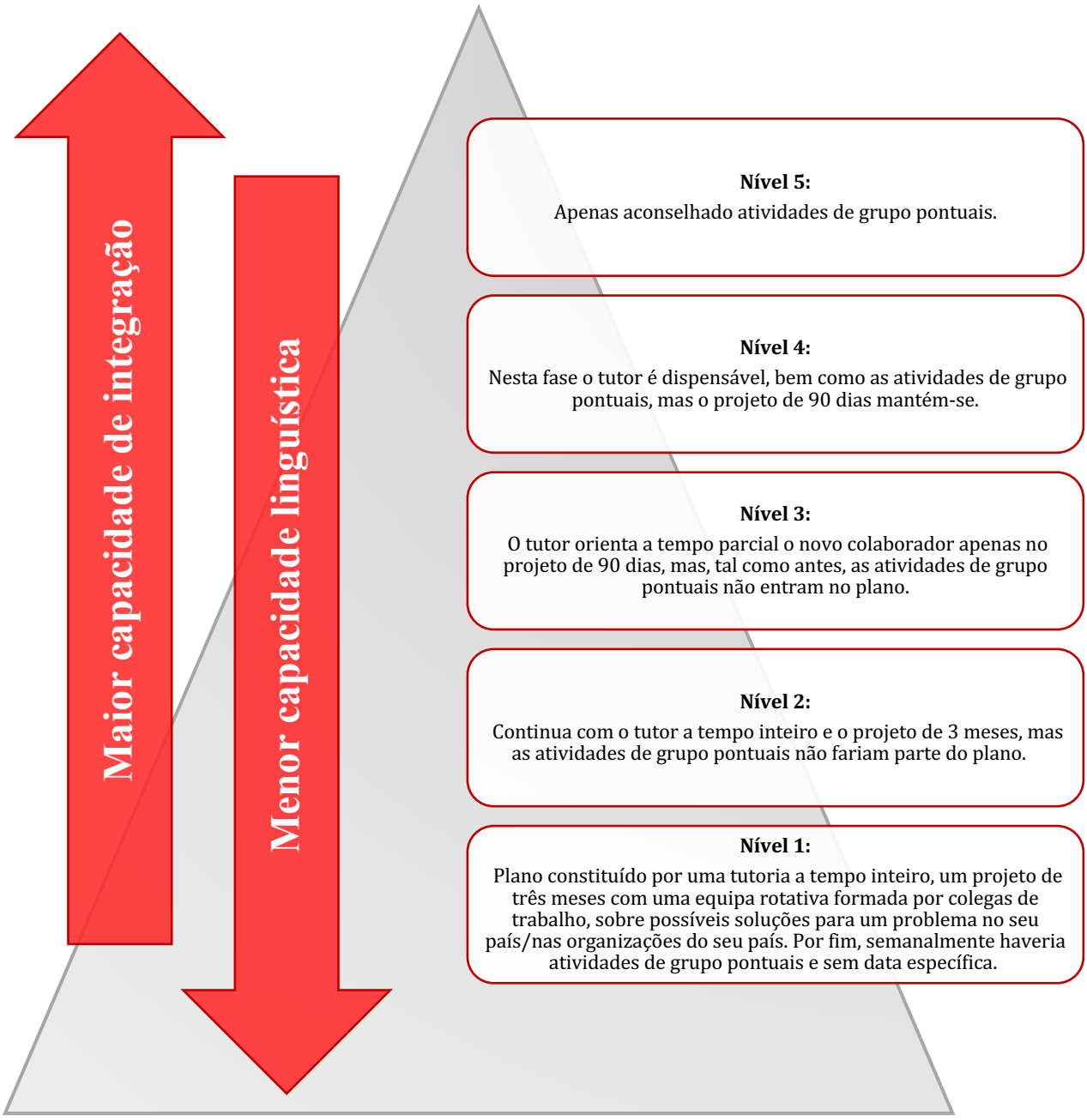


Figura 1 – Gráfico representativo do Sistema de Integração

Numa perspetiva geral, a ideia consistia numa primeira fase em realizar testes de personalidade e de proficiência linguística permitindo assim avaliar e compreender qual o nível de introversão ou extroversão do indivíduo, bem como quais as suas dificuldades com a língua. Numa segunda fase, após definido o perfil do candidato, enquadra-se o mesmo num de 5 níveis do processo de adaptação (figura 1). Estes 5 níveis caracterizam-se por constituírem uma escala baseada no nível de introversão e competências linguísticas do indivíduo, serão lugar de um plano de integração bem estruturado e específico adaptado ao perfil do indivíduo, refletindo os valores de inclusão, tolerância e compreensão. Tal como um dos entrevistados referiu, um indivíduo evolui melhor perante uma maior adversidade e com menos apoio. Deste modo, o modelo é baseado numa crescente simplificação do plano de integração

No. 3, **2022**, 350-361
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29812

e consoante a subida do nível do indivíduo (Nível 1 - plano mais complexo; Nível 5 - plano menos complexo). De modo a combater as dificuldades linguísticas, a empresa pode estabelecer parcerias com outras organizações e oferecer cursos de idiomas aos seus colaboradores. Para incentivar os colaboradores a frequentar os cursos, a empresa poderia oferecer benefícios como por exemplo vales de transporte e de alimentação.

6. CONCLUSÃO

Com a realização deste artigo podemos concluir que uma correta gestão da diversidade cultural é benéfica tanto para as empresas como também para os trabalhadores ao nível do bem-estar. No entanto, esta gestão da diversidade é, por vezes, negligenciada por parte das organizações o que pode resultar em perdas significativas para a organização em causa.

Analisando as entrevistas podemos constatar que ainda existem falhas no que toca ao acolhimento, integração, adaptação e gestão da diversidade cultural dentro das organizações, sendo que uma das falhas apontadas pelos entrevistados foi o facto dos programas de integração de colaboradores de diferentes culturas serem rígidos e generalizados, ignorando assim os objetivos, características e necessidades individuais de cada colaborador. Desta forma, para solucionar este problema, consideramos que a melhor estratégia passa por investir numa adaptação dos planos de integração a cada indivíduo, tendo em vista a individualidade de cada pessoa. Para concretizar esta estratégia os colaboradores seriam submetidos a testes de personalidade e de proficiência linguística, e com base nos resultados obtidos seriam alocados num dos 5 níveis desenvolvidos num plano de integração. Sendo que, do primeiro ao último nível, existe uma crescente simplificação do plano de integração, baseado na premissa de que um indivíduo se integra e evolui melhor por conta do próprio esforço e sem auxílio.

Com a implementação desta estratégia, acreditamos que a integração e adaptação do individuo à organização irá melhorar, assim como o seu bem-estar, do colaborador, pois este sentir-se-á mais valorizado e respeitado, permitindo assim usufruir-se da diversidade cultural como uma vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Comissão Nacional da UNESCO (2020). Os 17 ODS. Consultado em 02/04/2022. Disponível em: https://unescoportugal.mne.gov.pt/pt/temas/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/os-17-ods

Correia, S. (2016), A Diversidade Cultural como uma Vantagem para a Organização (Master 's thesis, Universidade de Lisboa). Consultado em 10/04/2022. Disponível em: https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/13209/1/TESE_SARAVF.pdf

Gouveia, H. (2012), Das beiras para o centro. A imagem da Região Centro junto dos seus habitantes Organização (Master 's thesis, Escola superior de Aveiro). Consultado em 20/04/2022. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/6787/1/Hermano%20Gouveia%20protegido.pdf

Instituição Nacional de Administração, I.P. (2020), Curso gratuito: Interculturalidade. Consultado em 19/04/2022. Disponível em: https://www.ina.pt/index.php/not-outras/2603-curso-gratuito-interculturalidade

Malhotra, N. (2004). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada* (4ªEdição). São Paulo: Bookman. Consultado em 20/04/2022.

Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organisational theory and practice. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), 5-15.

Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255-266.

Seymen, O. (2006). The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review. *Cross Cultural Management – An International Journal*, 13(4), 296-315.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 350-361
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29812

APÊNDICE A - CÁLCULO DO COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE SPEARMAN

Variável 273: "A empresa onde estou inserido procura conhecer a minha cultura e tradições."

Variável 274: "A empresa onde estou inserido procura encontrar um equilíbrio entre a minha cultura e a da organização."

[Variável 282: "Alguma vez foi vítima de alguma discriminação/preconceito social devido à sua cultura?"]

Variável 283: "Em alguma situação, sentiu que a sua cultura era uma desvantagem em relação aos seus colegas?"

Variável 284: "Em determinada circunstância, sentiu que a sua cultura foi um fator que dificultou a sua integração numa nova organização?"

Correlações não paramétricas

Correlações

			VAR273	VAR274	VAR282	VAR283	VAR284
rô de Spearman	VAR273	Coeficiente de Correlação	1,000	,804**	,068	-,048	,012
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001	,410	,564	,880
		N	150	150	150	150	150
	VAR274	Coeficiente de Correlação	,804**	1,000	-,096	-,124	-,086
		Sig. (2 extremidades)	<,001	.	,243	,131	,293
		N	150	150	150	150	150
	VAR282	Coeficiente de Correlação	,068	-,096	1,000	,643**	,543**
		Sig. (2 extremidades)	,410	,243	.	<,001	<,001
		N	150	150	150	150	150
	VAR283	Coeficiente de Correlação	-,048	-,124	,643**	1,000	,715**
		Sig. (2 extremidades)	,564	,131	<,001	.	<,001
		N	150	150	150	150	150
	VAR284	Coeficiente de Correlação	,012	-,086	,543**	,715**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,880	,293	<,001	<,001	.
		N	150	150	150	150	150

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).